مهارات المدرب المتميز

Excellence Trainer's Skills

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمۡ تَكُن تَعۡلَمُۚ وَكَانَ فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكَ عَظِيمٗا ١١٣ ﴾

صدق الله العظيم

(النساء: 113)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«خيركم من تعلم العلم وعلمه»

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

مهارات المدرب المتميز

Excellence Trainer's Skills

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلــوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً)

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد
مهارات المدرب المتميز/ تأليف: مدحت محمد أبو النصر
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
281 ص : 17x24سم.
الترقيم الدولي : 978-977-6298-38-5
1- التدريب الإداري أ- العنوان
ديوي: 350,15 رقم الإيداع: 2011/10658

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الإهداء

إلى كل الزملاء الأفاضل في مهنة التدريب، مشاركة متواضعة مني في تطوير معارف ومهارات المدربيـن.

المحتويـات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	13
الفصل الأول: ماهية التدريب	**17**
مقدمـة	19
تعريف التدريب	21
أهميـة التدريب	23
مزايا التدريب	27
أهداف التدريب	28
الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب	31
من يستفيد من التدريب	32
هل يختلف التدريب عن التعليم؟	34
الفصل الثاني: عناصر وأطراف التدريب	**37**
مقدمـة	39
المتدرب	40
عملية اختيار المدرب المتميز	43
مصادر الحصول على المدربين	44
شروط اختيار المدربين	44

الفصل الثالث: متطلبات التدريب الفعّال ---------------------------- **51**

العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب ---------------------------------- 53

ضوابط تصميم نظام التدريب -- 55

طرق بناء العملية التدريبية -- 59

اعتبارات تحقيق التدريب للأهداف المحددة له ------------------------------- 59

الفصل الرابع: متطلبات عمل المدرب المتميز --------------------------- **63**

المؤهلات -- 65

المعارف --- 66

الصفات -- 67

المهارات --- 73

الخبرات -- 77

الفصل الخامس : أدوار المدرب المتميز -------------------------------- **79**

حدود مسئوليات المدرب -- 81

الوظائف الإدارية للمدرب -- 82

أدوار المدرب -- 86

الفصل السادس: إعداد المادة التدريبية -------------------------------- **89**

مقدمـة --- 91

المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة ---------------- 92

وضع جدول البرنامج التدريبي --- 93

الحقيبة التدريبية -- 95

الفصل السابع: مهارة الحديث وتقديم الأسئلة والعرض لدى المدرب المتميز **97**

مهارة الحديث الفعّال 99

استقصاء: هل أنت متحدث لبق؟ 101

مهارة تقديم الأسئلة 105

مهارة العرض والتقديم 107

طرق جذب الانتباه 109

استقصاء: تقييم قدراتك في مهارات العرض والتأثير على السامعين 110

الفصل الثامن: الأساليب التدريبية **113**

مقدمة 115

معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب 116

تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب 117

المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية 118

أساليب التدريب: المميزات والعيوب 121

دراسة الحالة 127

التعليم المبرمج 132

الفصل التاسع: الوسائل التدريبية **135**

مقدمـة 137

المساعدات السمعبصرية 138

فوائد المساعدات السمعبصرية 139

العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمع بصرية 139

قواعد إرشادية عند استخدام المساعدات السمعبصرية ---------------------------- 139

شبكة الإنترنت -- 142

الفصل العاشر: المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية ------ 145

مقدمـة -- 147

أصناف المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية ------------------------------------ 147

مشكلة إهدار الوقت في البرامج التدريبية --- 149

خاتمـة 151---

الفصل الحادي عشر: بعض أنماط المتدربين ومهارات التعامل معهم 153

مقدمـة --- 155

مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين --------------------------------- 157

قبعات التفكير الست --- 159

أنماط المشاركون الفاعلون في البرامج التدريبية -------------------------------------- 160

أنماط المشاركون المعوقون في البرامج التدريبية ------------------------------------ 162

الفصل الثاني عشر: تقييم المتدرب -- 165

تعريف تقييم التدريب -- 167

أهداف تقييم التدريب -- 168

عواقب عدم تقييم التدريب -- 169

الأسس الهامة لتقييم التدريب -- 170

أنواع تقييم التدريب -- 170

كيف تقاس نتائج التدريب؟ --- 171

أدوات تقييم التدريب ---- 172
تقييم المتدرب ---- 174

الفصل الثالث عشر: معايير الأداء للمدربين ---- 181
مقدمة ---- 183
معايير الأداء للمدربين ---- 184
الجزء الأول: الإعداد للتدريب ---- 184
الجزء الثاني: التدريب الفعلي (داخل القاعة التدريبية) ---- 185
الجزء الثالث: تقويم التدريب ---- 188

الفصل الرابع عشر: تقييم المدرب ---- 191
مقدمة ---- 193
تقييم المدربين ومتابعتهم ---- 193
استمارة متابعة وتقويم مدرب ---- 195
استقصاء: هل تجيد فن التدريب؟ ---- 198
صحيفة تقييم أداء المدرب ---- 207
تقييم المدرب بواسطة المتدرب ---- 211

الفصل الخامس عشر: اقتراحات تطوير أداء المدربين ---- 215
مسئولية المدرب نحو التطوير ---- 217
نصائح مفيدة ---- 217
مسئولية إدارة التدريب نحو التطوير ---- 218
اقتراحات إضافية لتطوير أداء المدربين ---- 219

الفصل السادس عشر: Training & Trainer ---------- **221**
Training Definition ---------- 223
Major Causes of Performance Problems ---------- 225
Model of Training Stages ---------- 227
Training Needs ---------- 228
Job Instruction Training Process ---------- 229
Costs & Benefits of Training ---------- 230
Training Evaluation ---------- 231
Training and Development ---------- 232
The Trainer ---------- 237
Trainer's Competencies ---------- 243
Professional Trainer's Roles ---------- 244

الفصل السابع عشر: Training: Quality & Evaluation ---------- **247**
How to Conduct Training for the Employees on an Organization ---------- 249
Why do Firms Train Workers? ---------- 255
Examining the Quality of Training ---------- 257
Training Course Evaluation Sheet ---------- 260

المصادر والمراجع ---------- **263**
أولاً: المصادر ---------- 265
ثانياً: المراجع العربية ---------- 265
ثالثاً: المراجع الأجنبية ---------- 278
رابعاً: بعض مواقع الإنترنت ---------- 281

المقدمة

التدريب Training له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سٍواء سلعة أو خدمة).

والتدريب عملية مقصودة ومخططة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم ومهارتهم، بما يؤهلهم لأداء العمل المطلوب منهم، وبما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

والتدريب وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، فالتطور العلمي والعملي مستمر ولابد من التعرف عليه أولاً بأول، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها.

والمدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشأة لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونوا معينين أصلاً في المنظمة أو قد تستعين بهم المنظمة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد...) لفترات زمنية معينة (قد تكون يوماً واحداً أو أسبوعاً أو أكثر ...).

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات... يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه لا يمكن لشيء أن

يتحقق ويحقق المدربون أداءً متميزاً عندما يكونون مؤهلين، وعندما تكون أدوارهم الوظيفية محددة ومعروفة، وعندما تكون لديهم الأدوات والآليات التي تمكنهم من أداء أدوارهم، وعندما يحظون بالتشجيع والمكافآت التي تعزز الأداء المتميز.

ويهدف الكتاب الحالي «مهارات المدرب المتميز» إلى الإجابة عن سؤال هام هو: كيف يصبح المدرب متميزاً؟ وكيف يمكن للمدرب تحسين مهاراته المتعلقة بالعملية التدريبية ومراحلها المختلفة.

ويتكون الكتاب من سبعة عشر فصلاً هم كالتالي:

الفصل الأول : ماهية التدريب.

الفصل الثاني : عناصر وأطراف التدريب.

الفصل الثالث : متطلبات التدريب الفعّال.

الفصل الرابع : متطلبات عمل المدرب المتميز.

الفصل الخامس : أدوار المدرب المتميز.

الفصل السادس : إعداد المادة التدريبية.

الفصل السابع : مهارة الحديث وتقديم الأسئلة والعرض لدى المدرب المتميز.

الفصل الثامن : الأساليب التدريبية

الفصل التاسع : الوسائل التدريبية.

الفصل العاشر : المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية.

الفصل الحادي عشر : بعض أنماط المتدربين ومهارات التعامل معهم.

الفصل الثاني عشر : تقييم المتدرب.

الفصل الثالث عشر : معايير الأداء للمدربين.

الفصل الرابع عشر : تقييم المدرب.

الفصل الخامس عشر : اقتراحات تطوير أداء المدربين.

الفصل السادس عشر : Training & Trainer.

الفصل السابع عشر : Training: Quality & Evaluation.

إن كتاب «مهارات المدرب المتميز» له أسلوب فريد نسبياً، حيث يحاول جذب القارئ لتفقد ما به من معلومات وأمثلة عديدة.

لقد تم تصميم الكتاب ليمسك القارئ قلمه أثناء القراءة حتى يجيب على العديد من التمارين والاستقصاءات التي تتطلب منه المشاركة في الإجابة عليها أو حلها.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عديدة مثل:

1- **التعلم الذاتي والدراسة الفردية:** فقد تم تصميم الكتاب ليمكنك من تعليم نفسك بنفسك.

2- **البرامج التدريبية:** يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي حول موضوع الكتاب.

3- **التدريب عن بعد:** يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- **البحوث العلمية:** يستطيع الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية ... استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

هذا ولقد تم استخدام حوالي 119 مرجعاً عربياً و 59 مرجعاً أجنبياً في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر. هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والاستمارات والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوعات الكتاب.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع الذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده.

وبالله التوفيق،،

المؤلف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2009

الفصل الأول

ماهية التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **تعريف التدريب.**
- **أهميـة التدريب.**
- **مزايا التدريب.**
- **أهداف التدريب.**
- **الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب.**
- **من يستفيد من التدريب.**
- **هل يختلف التدريب عن التعليم؟**

الفصل الأول

ماهية التدريب

مقدمـة:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب Training، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداًَ وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه «صدمة المستقبل» Future Shock على أهمية التدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، استراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه «اضطرابات الاتصال» Communication Disorders بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضرورياً في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها، أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغييرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها ـ لنقص التعليم والتدريب لديهم - وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزاماً علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و 55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب :

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها :

1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.

4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.

5- التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

6- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

7- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

8- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

9- التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

10- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

11- التدريب هو عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

12- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

13- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

أهمية التدريب :

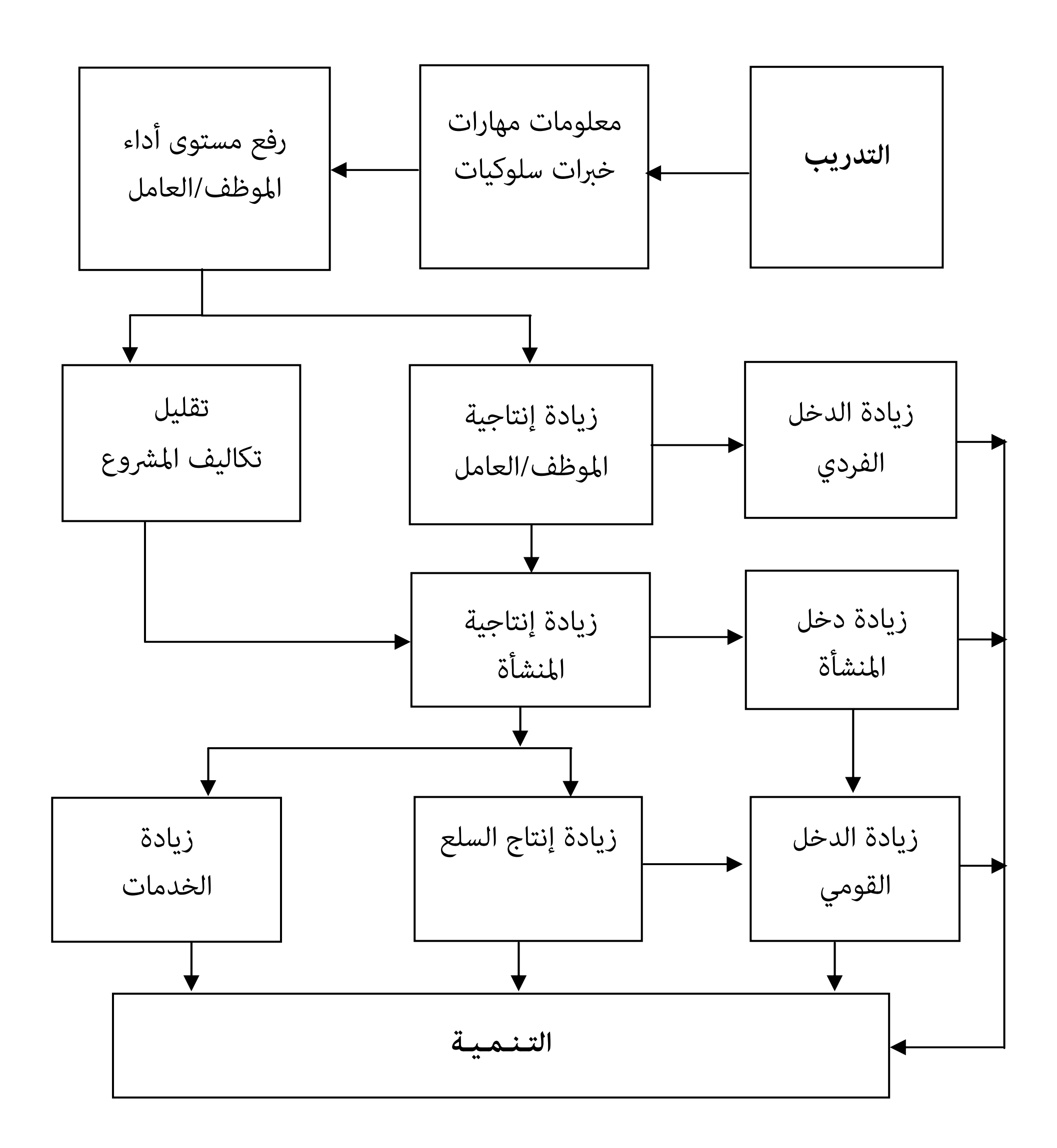
يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لناصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.



شكل رقم (1)

أهمية التدريب

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen).

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثماراً Investment ، وليس استهلاكاً أو إهداراً للموارد المالية للمنظمة، ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity ، والمساهمة في تحقيق التنمية.

خصائص التدريب :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي :

1- التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.

2- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

3- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.

4- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح. من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

5- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

6- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عادته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

مزايا التدريب :

للتدريب مزايا عديدة حاول عيضة بن سالم حمدان ـ في مقالة له عن التدريب ـ تحديدها كالتالي :

من مزايا التدريب أنه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيوياً ورئيسياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة. يقول د. إبراهيم العساف «إن الطلب على التدريب سوف يتوازى قريباً مع الطلب على التعليم الأساسي». وينظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات.

وللتدريب أيضاً مزايا أخرى نذكر منها: أنه يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع الروح المعنوية، ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير والإبداع.

كذلك يقلل التدريب من التوتر الناجم عن نقص المعارف أو الخبرات أو المهارات،

ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، وتقليل الهدر المالي، معالجة جوانب القصور في المنظمة، زيادة الاستقرار والتماسك.

ومن مزايا التدريب أيضاً: إعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية، تحديث معلومات الموارد البشرية في المنظمة، التنميط والتوحيد أي جعل الإنتاج أو الخدمة موحدة، وتنمية الشعور بالمسئولية، قلة إصابات العمل، قلة الإشراف إلى غير ذلك.

ولقد لخص جل بروكس Jill Brooks مزايا التدريب في النقاط الآتية:

1- تحسين الأداء.
2- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
3- تحسين رضا العملاء.
4- انخفاض تسرب العاملين.
5- توزيع أجدى للعاملين.

أهداف التدريب :

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم.

وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية للتدريب :

1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.

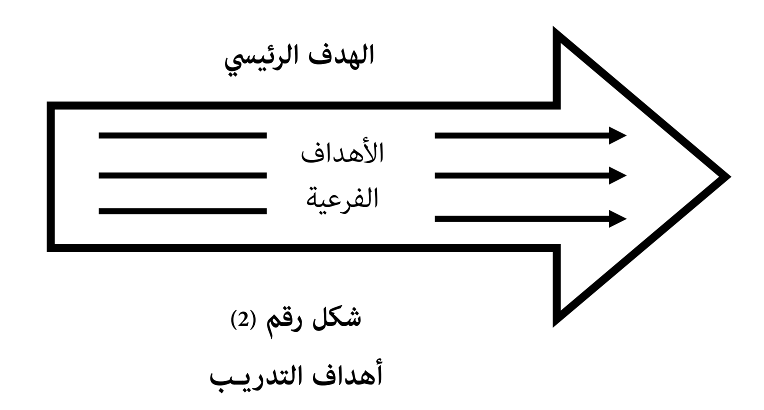
3- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.

4- إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.

5- مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

6- مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.

7- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.



شكل رقم (2)

أهداف التدريب

بينما يقسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

(1) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

(2) أهداف حل المشكلات :

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

(3) الأهداف الابتكارية :

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

(4) الأهداف الشخصية :

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفس أهدافاً ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

وفي كتاب نشر حديثاً عام 2007 عن التدريب بعنوان The Covert Aims of Training الأهداف غير المعلنة للتدريب، حدد رونالد والتون Ronald Walton أهداف التدريب في نوعين هما:

1- أهداف معلنة The Overt Aims واضحة رسمية مكتوبة، وتتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها.

2- أهداف غير معلنة The Covert Aims وغير واضحة، وغير رسمية، وتتمثل على سبيل المثال في الآتي:

حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب. فحضور برنامج تدريبي من قبل أحد المتدربين قد يؤدي على سبيل المثال: إلى تغيير نوع الملبس، ومواعيد العمل والطريق إلى العمل ونوع الغذاء ورئيس العمل وزملاء العمل ومناخ وبيئة العمل والمتدرب أثناء البرنامج ليس عليه أي مسئوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها... وهذا يؤدي بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل ومعدل الاحتراق الوظيفي Job Burnout وتقليل الملل والتكرار والسأم من الروتين اليومي لدى المتدرب.

أيضاً التدريب يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين.

وقد يساهم التدريب في تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل.

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب :

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغييرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً. وأضحت المنظمات تولي الموارد

البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع وهم محور العمل الإداري كما يقرر ذلك علماء الإدارة.

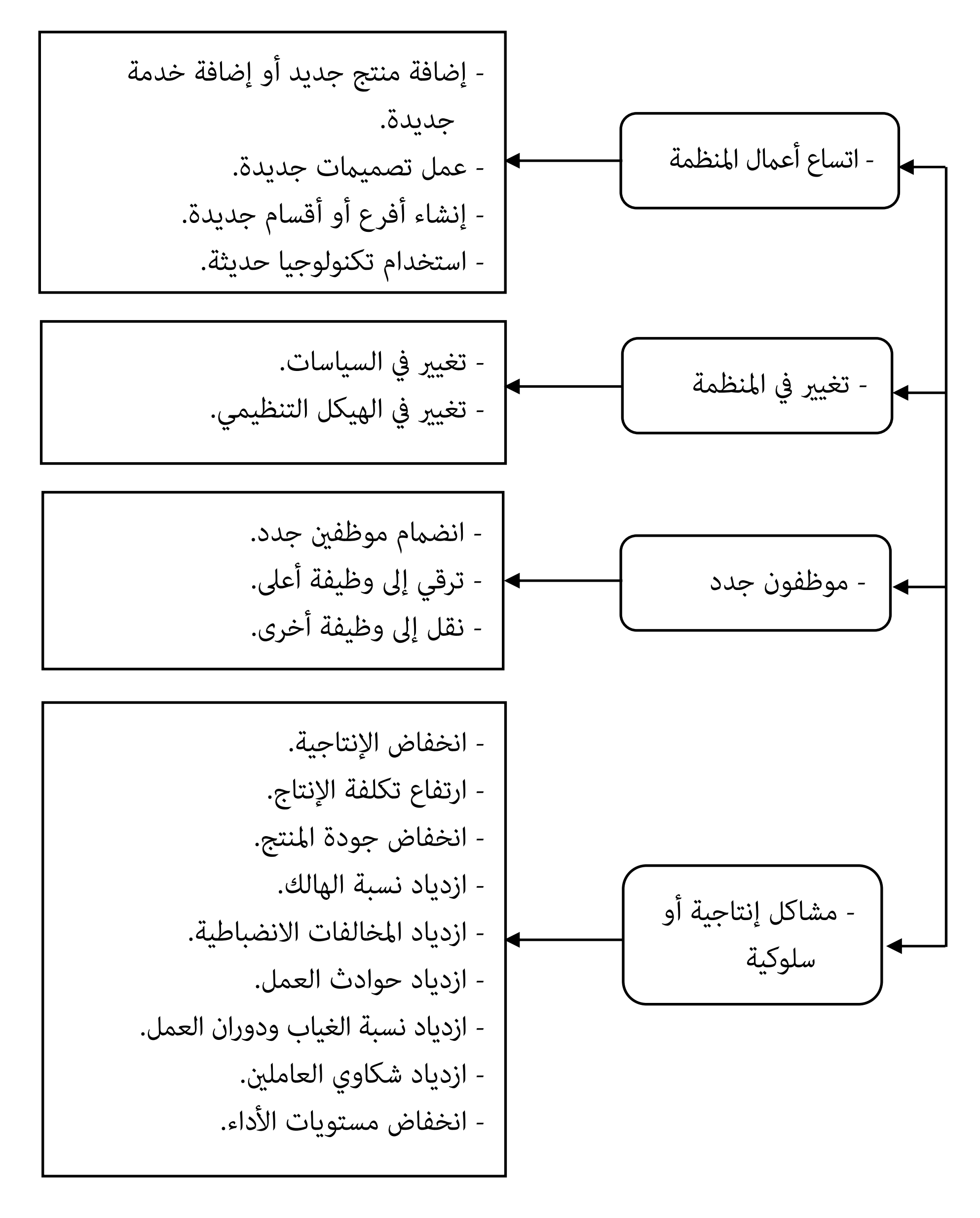
ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية: زيادة معارفهم ومهاراتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب... لقد أصبح التدريب - كما يشير عيضة بن سالم حمدان - خياراً استراتيجياً واستثماراً في الموارد البشرية، لأن التدريب هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل التغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمات.

وفي برنامج تدريبي عن التدريب حددت «بميك» مركز الخبرات المهنية للإدارة عدداً من الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب موضحة في الشكل رقم (3) كالتالي.

من يستفيد من التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» Training & Development Competence والمنشور عام 1995، من خلال توضيحه للمبررات الواعدة للتدريب والتي تضم على سبيل المثال:

1- زيادة المخرجات (سلع أو خدمات).
2- تخفيض إصابات وحوادث العمل.
3- تحسين الأداء.
4- تحسين النوعية.
5- تخفيض التالف.
6- تخفيض التكلفة.
7- خفض معدل دوران أو تسرب العاملين.
8- المحافظة على العاملين المتميزين.



شكل رقم (3)

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

9- تحسين الدوافع.

10- استخدام أفضل للموارد البشرية.

11- استخدام أفضل للموارد الأخرى.

12- تحسين الخدمة.

13- تحسين رضا العملاء.

14- تحمل مسئولية العمل.

15- تحديد واضح للفرص المهنية.

هل يختلف التدريب عن التعليم؟

يعتبر العلاقة بين التدريب والتعليم Education من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والكُتاب في هذا المجال. وبغض النظر عن التعريفات التي ناقشت موضوعي التعليم أو التدريب والفرق بينهما فإنه يمكن القول بأن الفرق يتمثل في الهدف من كل منهما وإن كان هذا لا يعني أنهما لا يكملان بعضهما البعض. ذلك أن التدريب يهدف إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل في حين أن التعليم يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكرياً في إطار ومجال معين وذلك من أجل التعامل مع الحياة بشكل عام.

وفي برنامج تدريبي لشركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات عن الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية (2000) تم توضيح الفرق بين التدريب والتعليم كالتالي:

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف (أو ا لفرد) في المعاهد أو المراكز التدريبية.	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات.
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء.	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين.
يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية.	إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية.
يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد فنسه وليس على موضوع التدريب.	يهتم التعليم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم.
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع.	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد.
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين أنفسهم.	تقع مسؤولية التعليم على المدارس والجامعات ووزارة التربية والتعليم.

الفصل الثاني

عناصر وأطراف التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

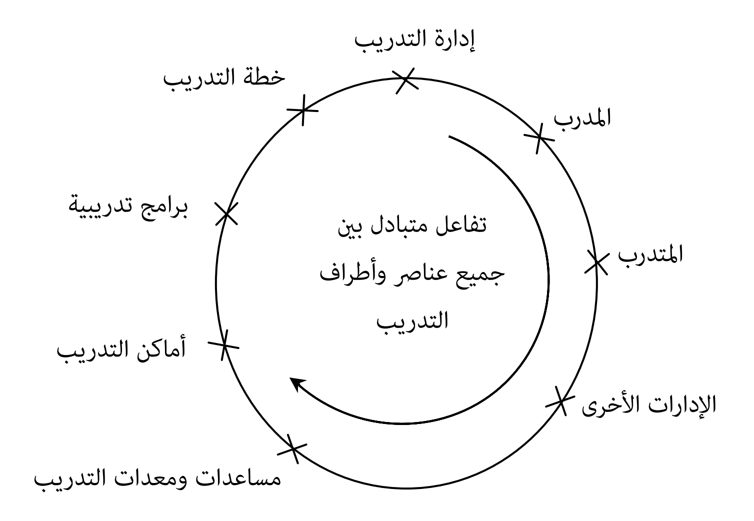
- **مقدمـة.**
- **المتدرب.**
- **عملية اختيار المدرب المتميز.**
- **مصادر الحصول على المدربين.**
- **شروط اختيار المدربين.**

الفصل الثاني

عناصر وأطراف التدريب

مقدمـة:

الشكل رقم (4) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:



شكل رقم (4)

عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا بأن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه.

هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) = خطة تدريبية سليمة + مساعدات مناسبة ومعدات تدريبية صالحة + أماكن تجريب مناسبة + مدرب ماهر ومؤهل علمياً وعمليا + متدرب مهيأ وله رغبة.

ومن أهم عناصر وأطراف التدريب نذكر: المتدرب والمدرب.

المتدرب Trainee:

هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل تصميمات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة لحضور أحد برامج التدريب، نذكر منها:

1- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
2- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
3- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
4- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
5- المستوى الإداري للمتدربين.
6- المؤهلات العلمية.
7- مدة الخبرة في العمل.
8- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.
9- عدد المشاركين في البرنامج.

فبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمتدربين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب عليها مع متطلبات البرنامج.

ومن المهم في خطوة اختيار المتدرب تهيئته للبرنامج التدريبي قبل بدءه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل: اسم البرنامج وتاريخه ومدته ومكانه وأهدافه وعدد المتدربين به...

المدرب Trainer:

هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشأة لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، وقد يكونوا معيين أصلاً في المنشأة، أو تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب...) لفترات زمنية معينة (قد تكون يوماً واحداً أو أسبوعاً أو أكثر ...).

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات.. يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

والمدرب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية - كما سبق ذكره - وهو قائد جماعة المتدربين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائداً ناجحاً يستفيد منه المتدربون أو قائداً فاشلاً لا يستفيد منه المتدربون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالاً

يحتذى به أو العكس، فيترك آثاراً سلبية على المتدربين، إما أن يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين يعمل على تنمية قدراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة؛ مثل:

1- تمثل الأدوار Role Playing
2- الوسائل السمعبصرية Audio-Visual Materials
3- المباريات الإدارية Training Games
4- عرض الحالات العملية Case Studies
5- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات Problem Solving
6- الزيارات الميدانية Field Visits
7- تدريبات الحساسية Sensitivity Training

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب، بحيث يكون مؤهلاً لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته تتناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه، ولديه مهارات تدريب الكبار، وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السابق ذكرها.

أخيراً، لابد من توافر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرب، وأن يكون لديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة، وسوف يتناول الفصل الرابع هذا الموضوع بالتفصيل.

عملية اختيار المدرب المتميز:

للأسف نجد أن بعض المؤسسات لا تهتم كثيراً بعملية اختيار المدرب، وتتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية، مثل: العلاقة الشخصية بالمدرب، أو المحسوبية، أو عدم المعرفة الكاملة بمؤهلات المدرب وخبراته .. وأحياناً لضيق الوقت فإنه لا يتم اختيار المدربين الأكفاء للبرنامج التدريبي.

ولأهمية عنصر المدير الكفء والفعّال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم (تدريب المدربين Training Of Trainers) (T.O.T.) بما يساعدهم على تجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبراتهم، الأمر الذي سنعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين.

كذلك فإن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الجد من الذين ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

لاختيار مدرب متميز سواء داخل المنظمة أو من خارجها مهمة شاقة. ولتحقيق حسن الاختيار لابد من عمل الخطوات التالية بواسطة إدارة التدريب:

1- الحصول على السيرة الذاتية .C.V التفصيلية للمرشحين.
2- دراسة هذه السير الذاتية.
3- تنقية هذه السير الذاتية.
4- مقابلة المرشحين.
5- عمل سجل دليل المدربين، ويمكن اقتراح بنود هذا السجل كالتالي:
   - الاسم.
   - الدرجة العلمية.
   - اللقب العلمي.

- التخصص العام.
- التخصص الدقيق.
- مكان العمل.
- تليفون العمل.
- تليفون المنزل.
- عنوان المنزل.
- رقم الجوال.
- البرامج التدريبية التي قدمها من قبل.

مصادر الحصول على المدربين (*):

لتحقيق أهداف التدريب بشكل مثالي فعّال، لابد أن يكون المدربون على درجة كبيرة من المستوى والكفاءة، ويعهد بالتدريب إلى أفضل تأهيلاً من حيث التعليم، الخبرة، المعرفة بواجبات التدريب، والمهارة الفنية في إدارة الحلقات التدريبية، وأساليبه المتنوعة.

ولاشك أن هناك بعض الصعوبات لاختيار المدربين حيث تختلف الآلية التي يتم اختيارهم عليها حيث يتم اختيارهم وفق:

- ما يملكون من معرفة فائقة وفهم كبيرة لطبيعة عملهم.
- قدرتهم على الإقناع.
- قدرتهم التخطيطية.
- لديه قدرة كبيرة في العلاقات الإنسانية.

(*) المصدر: حسن أحمد الطعاني (2007) .

وبرغم هذه الآلية لاختيارهم إلا أنه العبء الأكبر في مسؤولية التعليم والتغيير السلوكي للمتدربين وإكسابهم المعارف والمهارات وتحسين سلوكهم.

ويشترط لاختيار المتدربين إعداد قائمة بالمعاير والشروط اللازم توفرها في المدربين من أجل المفاضلة بين المتقدمين واتخاذ قرارات الاختيار منهم، وذلك عن طريق:

1- فحص سجلات المتقدمين.
2- إجراء المقابلات الشخصية.
3- تقويم المرشحين.

وعند وضع هذه المعايير لاختيار المدربين يتم تحليل نظام التدريب في المؤسسة من ناحيتين:

1- محتوى مادة التدريب: حيث يحدد نوع ومستوى صعوبة المادة التدريبية نوع وكمية الخبرة الفنية المطلوب توافرها في المدرب.
2- استراتيجية التدريب: وتحدد نوع المعرفة المهنية ومهارات التدريب المطلوبة في المدرب.

أما بالنسبة لأدوار التدريب فتتمثل بالآتي:

- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي المنبثقة من الحاجات التدريبية.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- اختبار استراتيجيات التدريب المناسب.
- اختيار المدربين الذين يتميزون بالكفاءة.

تتعهد مصادر الحصول على المدربين، فمنها:

أولاً: مدربو الإدارة أو المؤسسة نفسها:

تتوفر في هؤلاء المعرفة بالإدارة والمهارة الفنية والخبرة العملية، إذن هم مصدر جيد في نجاح التدريب، وعدد هؤلاء صغير بالنسبة للفئات المدربة أو التي تحتاج للتدريب، ويرى الاتجاه الحديث لدى المؤسسات والمنظمات التدريبية العالمية تكوين أو إيجاد مثل هذه الهيئة التدريبية الخاصة بالمؤسسة، لذلك عدد هؤلاء سيكون بسيط لا يفي بكل متطلبات التدريب، ويرى بعض رواد المؤسسات التدريبية أنه من الأفضل أن تكون مهمة الفئة الخاصة بالمؤسسة تنمية مهارات التدريب للقائمين بالتدريب حسب المصطلح المتعارف عليه (تدريب المتدربين).

ثانياً: أساتذة الجامعة:

هؤلاء أيضاً أحد روافد ومراكز التدريب لأنهم يملكون مهارات التدريب الفعّال والمعارف التخصصية

ثالثاً: مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة:

هؤلاء من ذوي الاختصاصات المتنوعة لاختلاف إدارتهم، وهم عناصر جيدة تستعين بهم إدارة التدريب لاستثمار معارفهم وخبراتهم الوظيفية لصالح تنمية القوى العاملة بها، ونلاحظ اتفاق النظريات الإدارية والتدريبية الاستعانة بمديري الإدارات المختلفة لمميزات وهي:

- توسيع قاعدة الاتصال بين المديرين وبين المتدربين.
- إزالة بعض معيقات العمل الناتج عن سوء التفاهم بين الإدارة وبين المنفذ لأوامرها.
- توضيح الأفكار والاستراتيجيات والتجديدات التربوية بشكل أوضح للمتدربين.

سلبيات استخدام الرؤساء والمديرين:

1- توظيف أساليب وتقنيات في الجانب المهاري تتفق مع شروط التعليم وتنفيذ الموقف التدريبي.

2- انشغالهم بالتدريب وغيابهم عن مؤسساتهم، وعندما يحصل الرؤساء والمرؤوسين على فرص تدريبية في مجال تنمية الكفاءات التدريبية نتخلص من السياسة الأولى.

رابعاً: خبراء التدريب من خارج المؤسسة أو الوزارة:

هم المختصين في مجال التدريب والاستشارات في موضوعات لهم خبرة فيها، يؤدي هذا إلى تبادل الخبراء والإطلاع على تجارب الآخرين ويعزز دور المؤسسة.

خامساً: زملاء العمل:

هم الذين التحقوا بدورات تدريبية سابقة وأثبت نجاحات فيها.

شروط اختيار المدربين:

وهو نظام يعتمد على تعريف العلم بشكل أساسي، ويتم بواسطته اختيار الأشخاص الأكفاء للقيام بالتدريب، ويستخدم هذا النظام لتقييم معارف ومهارات المتقدمين. وتحديد خبراتهم وربطها بمهام الوظيفة التي سيشغلونها، ومن ثم يتم اختيار الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة بنجاح.

مواصفات هامة للمدربين في التدريب:

حتى ينجح المدرب في التدريب يتوجب منه أن يمتلك خصائص وسلوكيات مثل:

- المعرفة الوظيفية الكافية، وتضم معرفة المدرب لنفسه ولمتدربيه ولمؤسسته ولموضوع تدريبه (أي مبادئ وطرق وخطوات) التدريب.

- المعرفة المعمقة ببيئة العمل من حيث المكونات المادية والبشرية والأهداف والحاجات والمسئوليات وكيفيات تحليلها جميعاً استعداداً لتصميم البرامج المناسبة للتدريب.
- القدرة البناءة على الاتصال والتفاعل المرن مع الآخرين، حسن الشخصية وقبول الآخرين كما هم.
- القدرة على تخطيط التدريب.
- قبول التغذية الراجعة؛ النقد من البيئة والاستفادة منها في توجيه التدريب.
- تشجيع المتدربين للتحصيل دون إشعارهم بعدم قدرتهم.
- إدارة أو قيادة المجموعات خلال التدريب وتنظيمها البناء للتحصيل والتطبيق.
- التدريب بطرق وأساليب مختلفة بما فيها التطبيق/ الشرح العملي.
- تفهم حاجات المتدربين أفراداً ومجموعات.
- المرونة والتكيف مع حاجات المتدربين والاستجابة البناءة لها في الوقت المناسب، أو التحكم في أنشطة وعمليات التدريب بما يتفق مع حاجات المتدربين الآنية.
- القدرة على استخدام وسائل تكنولوجيا التعليم/ التدريب.
- المحافظة على جو متفاعل جاد للتدريب يحترم المتدربون خلاله بعضهم بعضاً.
- القدرة على تقييم نتائج التدريب.

شروط مقترحة لاختيار المدربين:

1- ألا يقل درجته في الأداء الوظيفي فنياً ومسلكياً عن ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

2- الأفضلية لمن يحمل مؤهلاً علمياً أعلى (دكتوراه، ماجستير) ولمن يكون مؤهله من نفس التخصص تربوياً.

3- أن تكون مشاركته فاعلة في الدورات التدريبية التي حضرها.

4- أن يجتاز الاختبار التحريري في المادة العلمية.

5- السيرة الذاتية للمدربين الجدد المتقدمين للتعيين أو المتعينين.

6- عينات من الإنجازات العلمية أو التدريبية.

7- التعريض لمواقف تدريبية محاكية للتحقق من سرعة وحسن التصرف.

8- التقييم المباشر للمدربين المتقدمين لوظائف التدريب من خبراء مختصين في مجالهم.

9- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى يساعدهم في فهم المتدربين ويجعله أكثر إدراكاً لحاجاتهم وأشد إحساساً بمشكلاتهم ودوافعهم.

10- تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والصدق والنصح والموضوعية وأبعد ما يكون عن التمييز ومداراة ذوي النفوذ والسلطة.

11- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

الفصل الثالث

متطلبات التدريب الفعّال

أشتمل هذا الفصل على:

- **العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب.**
- **ضوابط تصميم نظام التدريب.**
- **طرق بناء العملية التدريبية.**
- **اعتبارات تحقيق التدريب للأهداف المحددة له.**

الفصل الثالث

متطلبات التدريب الفعّال (*)

العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب:

1- التطبيق العملي:

ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2- التركيز والانتباه:

وهو استخدام أكبر قدر مكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

3- الدقة في استقبال المعلومة:

إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

(*) المصدر: حسن أحمد الطعاني (2007) .

4- الحافز التدريبي:

لابد من ضرورة توافر حوافر في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.

5- مراعاة الفوارق بين الأفراد:

قال تعالى: (لا يكلف اللـه نفسا إلا وسعها) (البقرة: 286) فإن البشر في طبيعتهم يختلفون ولابد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم.

6- التدرج في النقل المعرفي:

إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية،وفق مخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارية اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه. وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

9- المعينات التدريبية:

إن الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

10- تفتيت الجهد:

إن الجهد البشري إذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمراً.

ضوابط تصميم نظام التدريب:

كما أن هناك أربعة ضوابط يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم نظام التدريب في أي منشأة ليكون النظام فعالاً:

1- قدرة النظام على مقابلة المسؤوليات ومواجهة المسائلة:

من المعروف أن المنشآت تلجأ إلى نظام التدريب لتحقيق هدف أو أهداف معينة ويتخذ من التدريب وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، والتدريب بهذا لا يعد هدفاً بحد ذاته، ولكنه معبر للمنشأة للوصول إلى أهدافها. وبناء على ذلك يتحتم على التدريب أن يقوم بواجبات معينة يلتزم بها أمام قدرة المنشأة ويتحمل مسؤولية تنفيذ هذه الواجبات للوصول إلى الهدف النهائي. وهذا يتطلب من القائمين على التدريب أن يكونوا على فهم ودراية كاملين لعناصر النظام التدريبي وهي البحث والتحليل والتنمية والتنفيذ والتقييم. ويجب استيعاب هدف كل عنصر من هذه العناصر والهدف النهائي لها مجتمعة. كذلك يجب أن يعي القائمون على التدريب أسلوب كل عنصر في الوصول إلى الهدف، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على تنسيق عمل العناصر. ويتحقق ذلك

بفهمهم للمشكلات التي قد تعترض طريق كل عنصر وطرق التغلب عليها. فإذا ما تحقق كل ذلك بدقة كانوا في وضع يؤهلهم للرد على أي تساؤل أو استجواب من الإدارة وتتيسر لهم سبل الإقناع الكافي. فإذا تهيأ كل ذلك بنظام التدريب ككل استطاع أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن تنفيذ عناصره ، وأصبحت لديه المقدرة على مواجهة أي اعتراض وتذليل أية عقب وشرح أي غموض أو لبس وبالتالي تقديم كشف الحساب الصادق بالنجاح أو الفشل متحملا بذلك كل المسؤولية . والتدريب الفعال يحتاج في المقام الأول إلى من هم على مستوى المسؤولية والمسائلة أولئك الذين لا يلقون بعب ء المسؤولية على الآخرين. أفراد لا ينسبون النجاح إلى أنفسهم والفشل إلى الآخرين أفراد لديهم وعي كامل بعوامل الفشل ونواحي القصور والاستعداد للتصحيح في حالة الانحراف والاعتراف بهذا الانحراف إذا وقع.

2- وضوح السطوح البينية الفرعية والرئيسية في نظام التدريب:

إن تصميم نظام فعال للتدريب هو تحديد وتعريف متطلبات السطح البيني لمختلف عناصر نظام التدريب. ولا يخفى علينا أن السطح البيني: «هو نقطة التقاء العناصر الفرعية المكونة للنظام الرئيسي» والأسطح البينية في نظام التدريب: هي «تلك التي تحدد الأسلوب الذي تحصل منه عناصر التدريب على معلوماتها ومصادر هذه المعلومات وكذلك أساليب الحصول على السلوك المدرب داخل النظام وتقارير نتائج الأعمال التي سترفع لإدارة المنشأة». والمشكلة الأولى تكمن في تقديم أنواع الأسطح البينية التي يحتاج إليها لإدخال المعلومات إلى النظام التدريبي. هذا ويجب العمل على تلاقي عناصر نظام التدريب مع النظم الأخرى من أجهزة وإدارات موجودة في تنظيم المنشأة بطريقة تساعد في الحصول على معلومات الأداء الموقوتة بدقة واكتمال . مثال على ذلك:

تدريب المهارات الأساسية للمتدرب الجديد الملتحق حديثاً في العمل داخل المنشأة فإن معلومات التدريب عن مستويات الأداء المطلوبة من المتدرب الجديد يتم الحصول عليها من توصيف الوظائف المستخدم في عملية تعيينه وبالاستعانة بهذا التوصيف يحاول التدريب أن يصل إلى الأداء المطلوب من خلال العمل التدريبي. ويمكن الاعتماد أيضاً على ملاحظات العاملين في الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن مستويات الأداء للعامل المتدرب الجديد، إذ أنه هو الذي سيكتب التقرير اللازم عن أداءه بعد حضوره البرنامج التدريبي ويمكن للتدريب أيضاً الاعتماد على نظام مراقبة الجودة الذي يحدد مستويات الأداء بالنسبة للعمال المختلفة في الحصول على ما ينبغي من معلومات، ويمكن تحديد جرعة التدريب اللازمة من خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية وقيام العامل المتدرب الجديد تقديم عرض عمل لأدائه وبناء على ذلك نجد أن متطلبات السطح البيئي هنا تكمن في جانبين:

الأول: وجوب الاعتماد على عنصر التحليل وهو أحد عناصر نظام التدريب كركن من أركان التعيين.

الثاني: وجوب أن يكون نظام التدريب في وضع يمكنه من استجواب كل خط الإشراف ومراقبة الجودة للحصول علن المعلومات التي تلزمه وتساعده في الاستمرار على بقاء المستويات الحالية أو تغييرها.

3- التخصص الجامع بأكثر من مجال:

لتصميم التدريب الفعال يأخذ بعين الاعتبار قيد التخصص الجامع لأكثر من مجال، أي اللياقة الذهنية والسلوكية التي تحقق المقدرة على أكثر من تخصص للفرد الواحد، إن كل عنصر من العناصر التي تم تحديدها في نموذج نظام التدريب السابق شرحه يتطلب معلومات ومهارات خاصة به، التحليل مثلاً: يتطلب معلومات كافية

عن وظائف المنشأة ورسالتها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحليل، وبالإضافة إلى ذلك فإن المحلل يجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لفحص الاحتياجات والمستويات في ضوء السلوك البشري حتى تأتي نتائج التحليل بمعاني مفيدة.

وبالنسبة لعنصر التنمية مثلاً: فالتخصص الذي يتطلبه له شقين:

الأول: هو أن هذا العنصر يجب أن يتضمن المهارات الضرورية لتغيير سلوك الآخرين وهي التكنولوجيا المتخصصة للتدريب .

الثاني: أن تتاح له المعلومات الخاصة عن العمال والوظائف والواجبات التي تتطلب التدريب.

4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق كفاءة التشغيل:

حتى يتحقق للتدريب الفعال المقدرة الكاملة على العمل والكفاءة التامة في التشغيل، يلزم توفير الإمكانيات المادية في صورة تمويل أما الإمكانيات البشرية في صورة قوى عاملة، وكثيراً ما تعوق الميزانيات المحدودة إمكانية تحقيق التدريب الفعال إذ أن قصور التمويل وضيق حدود الميزانيات سيترتب عليه عدم إمكان توفير الطاقة البشرية اللازمة للعمل التدريبي وبالعدد والكفاءة اللازمين مما يدفع القائمين على العمل التدريبي إلى الإقلال من العمالة واختيار العمالة الرخيصة التي تتلاءم وحدود الميزانية المحدودة. أما إذا توافرت الإمكانيات المالية في ميزانية المنشأة وكانت المخصصات المالية بدرجة كافية فإن ذلك سيتيح للمسئول عن التدريب أن يختار كل الأفراد اللازمين للعمل في عناصر النظام بالكفاءة اللازمة لتحقيق هذا العمل والاستعانة بكافة المساعدات التدريبية اللازمة لتحقيق التدريب الفعّال.

طرق بناء العملية التدريبية:

بناء على هذه الضوابط الأربعة لنظام التدريب يمكن بناء العملية التدريبية لمقابلة احتياجات أي منشأة في ضوء نظمها القائمة ويمكن أن يتم بناء العملية التدريبية بثلاث طرق هي:

1- إنشاء عملية وظيفية كاملة مسؤولة عن مضمون واحد أو أكثر من عناصر النظام التدريبي من الناحية الوظيفية.

2- إنشاء عملية إدارية مسئولية عن واحد أو أكثر من عناصر النظام التدريبي من الناحية الإدارية.

3- إيجاد عملية استشارية تقديم خدمات استشارية متخصصة للنظم الفرعية المسؤولة عن النشاط التدريبي.

اعتبارات تحقيق التدريب للأهداف المحددة له:

ولكي يحقق التدريب الأهداف المحددة له لابد من أخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية:

1- الاعتبار المالي: ترتبط التكاليف بالأساليب التدريبية المتبعة وبالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب وإعداد الورق المرجعية للتدريب، والمواد والتدريبات والبرمجيات التدريبية، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا يحتاج التدريب إلى ميزانية مخصصة له.

2- الاعتبار الزمني: يعتبر من الأمور المهمة لأن تدريب الموظفين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت ولكي يتم التدريب بأقل وقت ممكن لابد من تحديد

الوقت وفق حدود زمنية بكمية الوقت اللازم للمتدربين ليتوقف المتدربين عن وظائفهم لغرض التدريب ولابد من الواقعية مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.

3- الاختيار الحصيف للمدربين: يعد من المتطلبات الأساسية ليحق التدريب أهدافه ويشمل:

- مستشارين تدريبين من خارج المؤسسة.
- أساتذة جامعات.
- هيئات متخصصة بالتدريب.
- المديرين ورؤساء الأقسام.
- الزملاء المتميزين في العمل، ولابد من حصولهم على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب توفر للجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب وبعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفاً خاصة لتنفيذها مع توفير سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة مع تلافي أي شيء يشتت انتباه المتدربين.

5- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: أن تنفيذ الأساليب التدريبية بفاعلية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث. مثل الألواح الخشبية والورقة وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق ووجود مركز مصادر تعلم معد إعداداً جيداً بحيث توفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6- الاختيار العملي للمتدربين وفق الاحتياجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتدربين وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين الأمور الآتية:

- عدد المتدربين.
- المستوى التربوي العام لهؤلاء المتدربين.
- مؤهلات هؤلاء المتدربين.
- خبرات المتدربين الوظيفية.
- وظائفهم الحالية.
- مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين.
- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة.

(يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب).

ويغطي موضوع التدريب ثلاث مجالات هي:

- مجال المعرفة العامة.
- مجال المهارة أو المهارات.
- المجال السلوكي.

7- استمرارية التدريب وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة أو خارجها: يمكن تقسيم الأساليب التدريبية بين التدريب ضمن الوظيفة والتدريب خارج الوظيفة (أو خارج الدوام الرسمي) ومن الممكن وجود بعض الأساليب التي تشمل التدريبين معاً، فالتدريب داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل: توفير التسهيلات والتجهيزات ومدرب متخصص لذلك فهو أقل كفاءة من التدريب خارج

الوظيفة، وتعليم التغيرات السلوكية يتم في مكان العمل ولا يحتاج إلى انتقال إلى أماكن أخرى.

ومن سلبيات التدريب داخل الوظيفة: الاتصال المباشر من كل فرد متدرب مما يأخذ الكثير من وقت المدرب داخل المؤسسة.

أما التدريب خارج الوظيفة يُعقد في مكان خاص (مثل قاعات التدريب الموجودة في مراكز التدريب) وحتى يكون التدريب أكثر فاعلية يجب أن يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجاً بين التدريب داخل الوظيفة أو خارجها.

الفصل الرابع

متطلبات عمل المدرب المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

- **المؤهلات.**
- **المعارف.**
- **الصفات.**
- **المهارات.**
- **الخبرات.**

الفصل الرابع

متطلبات عمل المدرب المتميز

مقدمة:

المدرب المتميز هو الذي يحمل المؤهلات المناسبة ويتوفر لديه كثير من المعارف والصفات والمهارات والخبرات المطلوبة حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه.

وسوف يعرض الفصل الحالي لهذه المتطلبات بالتفصيل كالتالي:

المؤهلات Qualifications:

يقصد بالمؤهلات هنا الشروط المطلوبة والمناسبة في المدرب لتقديم تدريب متميز. وفيما يلي قائمة بالمؤهلات المطلوب توافرها لدى المدربين:

1- شهادة أكاديمية سواء من معهد أو كلية أو جامعة، ويفضل من حصل على شهادات أعلى مثل: دبلوم الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه.

2- حضور برنامج تدريب المدربين .T.O.T والنجاح فيه.

3- عضوية إحدى الجمعيات المهنية في مجال مهنة التدريب.

4- في كثير من الدول المتقدمة يُطلب من المدرب الحصول على الرخصة المهنية الخاصة بمزاولة مهنة التدريب.

المعارف Knowledge:

يقول فرانسيس بيكون «المعرفة قوة» Knowledge is Power وعلى المدرب المتميز أن يكتسب المعارف المطلوبة والمرتبطة بالتدريب والموضوعات التي يقدمها. ولقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض أوجه المعرفة المطلوبة لدى المدرب كالتالي:

1- الموضوع: لابد من توافر القدر الكافي من المعرفة بموضوع الدورة التدريبية.

2- المنظمات: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمنظمات التي لها علاقة.

3- المتدربون: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمتدربين.

4- تعليم الكبار: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بكيفية تعليم الكبار.

5- التدريب: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بعملية التدريب نفسيها. وتشمل تحديد الاحتياجات وتطوير المنهج، والتدريب، ثم التقويم.

كذلك حددت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) American Society for Training and Development المعارف التالية المطلوب من المدرب الحصول عليها واكتسابها:

1- معرفة المفاهيم والتغيرات الحاكمة التي تحدد الصناعة.

2- معرفة بالسلوك الإنساني والشخصية الإنسانية.

3- معرفة بالفروق الفردية بين البشر.

4- معرفة بالسلوك التنظيمي.

5- معرفة بالمنظمات في المجتمع.

6- معرفة بظواهر ومشكلات المجتمع.

7- معرفة بالموضوعات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية والقانونية في مجال التنمية والتدريب.

8- معرفة بالأساليب والوسائل التدريبية.

الصفات Traits

الصفات هي السمات التي تتكون منها شخصية المدرب، ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب، نذكر:

1- اللباقة.
2- الموضوعية.
3- الأدب والذوق.
4- الثقة بالنفس.
5- الصبر.
6- الهدوء.
7- الديمقراطية.
8- التواضع.
9- البشاشة.
10- الصدق
11- الإخلاص
12- الاعتدال في الأمور.
13- الأمانـة.
14- التعاون.
15- النظافة.
16- مرونة ذهنية عالية.
17- ذو أخلاق حميدة.
18- العدل.

وقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض الصفات المطلوب توافرها في المدرب كالتالي:

1- الحيوية: القدرة على أداء العمل وتجاوز الصعوبات.

2- المرح: مقدار التشوق لأداء العمل مع الابتسامة والسعادة في العمل.

3- الالتزام: أداء الالتزامات المتعلقة بالعمل في وقتها دون تأخير.

4- النزاهة: وتشمل الأمانة والإخلاص والتمسك بالمعايير.

5- المراقبة الذاتية: القدرة على مراقبة الشخص لأدائه بصرف النظر عن المشرفين.

6- الموضوعية: وعدم أخذ الأمور بشكل شخصي أو ذاتي.

7- تقبل النقد والاستفادة منة.

استقصاء

هل أنت ذو أخلاق حميدة؟

كل الأديان السماوية طالبت الإنسان أن يتصف بالأخلاق الحميدة Good Ethics، ووضعت له هذه الأخلاق والنتائج الإيجابية المرتبة على إتباعها.

ومن أمثلة الأخلاق الحميدة:

- الكلمة الطيبة.
- الصـدق.
- العفـة.
- التسامح.
- الأمانة.
- الحب.
- مساعدة الآخرين.
- التعاون.

يقول الرسول صلى الـلـه عليه وسلم : «أقربكم مني منازل يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً..»، كذلك يقول صلى الـلـه عليه وسلم : «أتق الـلـه حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن»

ومن أمثلة الأخلاق غير الحميدة Bad Ethics أو الرذائي التي يجب علينا أن نبتعد عنها، لأنها تبعدنا عن الـلـه وتجعل الناس في حالة كرهية معنا:

- الكلمة الخبيثة.
- الكذب.
- الكراهية.
- الغيبة.
- النميمة.

- الخيانة.
- شهادة الزور.
- السرقـة

يقول اللـه سبحانه وتعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خير يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره) (الزلزلة: 7-8).

إذا أردت أن تعرف هل أنت ذو أخلاق حميدة أم لا، من فضلك اجب عن هذا الاستقصاء بكل صدق وشجاعة مع النفس.

الاستقصاء:

1- هل ينطلق لسانك بالسباب عندما يخطئ في حقك أحد؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل تتسم تصرفاتك بالعدوان في معظم المواقف؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل أنت شرس في تعاملاتك مع الآخرين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل تتشاجر كثيراً مع زملائك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل أنت كثير الخصام؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تتمرد على الآخرين عندما تغضب منهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تتعمد إفساد أو تحطيم بعض ما يعتز به الآخرون من أشياء عندما تكون في خصام معهم أو غضب منهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل تسخر وتتهكم من الناس في كثير من المواقف؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل تحب عمل المقالب في الآخرين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تتسم بالعنف في مواقف اللعب؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تتعدى على الآخرين بالضرب في مواقف الانفعال والغضب؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل تشيع عن الآخرين صفات سيئة ليست فيهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل تغتاب الآخرين في غيابهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- هل تقوم بتهديد الآخرين في لحظات غضبك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل ترفض مساعدة الآخرين من منطلق أنهم لا يستحقوا تلك المساعدة؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة.

3- اجمع جميع درجاتك عن كل الأسئلة.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فأنت تتحلى بكثير من الأخلاق الحميدة، وهذا سوف يجلب لك مرضاة الـلـه وحب الناس لك، ننصحك بالاستمرار على نفس المنهاج وأن تضيف قيهم وصفات حميدة أخرى لرصيدك.

2- إذا حصلت على 20-11 درجات فأنت شخص لديك بعض الأخلاق الحميدة وبعض الأخلاق غير الحميدة، حاول أن تصلح من نفسك، وأن تراجعها وتحول كل طاقتك الإنسانية تجاه الأخلاق الحميدة.

3- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت تتصف في معظم تصرفاتك بالأخلاق غير الحميدة، لابد أن تقف مع نفسك وقفة واضحة وقوية، وأن تحول زاوية بحياتك 180 درجة من الشر إلى الخير، من الكراهية إلى الحب، من الكلمة الخبيثة إلى الكلمة الطيبة، ونقول لك حاسب نفسك قبل أن تحاسب.

يقول الـلـه سبحانه وتعالى: (إن الـلـه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الرعد: 11).

المهارات Skills:

المهارة هي القدرة على أداء العمل أو المهمة المطلوبة بالشكل المطلوب وبإتقان وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن وضع هذا التعرف في شكل معادلة كالتالي:

المهارة = رغبة + قدرة + سرعة + إتقان

وتعتمد المهارات المطلوبة من المدرب على طبيعة البرنامج التدريبي وموضوعاته ومنهجه وخصائص المتدربين.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر:

1- مهارة التفاعل.
2- مهارة الاتصال.
3- مهارة الإنصات.
4- مهارة الإقناع.
5- مهارة العرض والتقديم.
6- مهارة التقويم.
7- مهارة الملاحظة.
8- مهارة استخدام لغة الجسم.
9- مهارة استخدام المعينات السمعبصرية.

ويرى حسن أحمد الطعاني أن المدرب عليه اكتساب القدرات والمهارات التالية:

1- القدرة التعليمية والتدريبية:

يقصد بها القدرة على نقل المعلومات للآخرين، أي خلق وممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرب، ويكفل المدرب وصول أو سريان المعلومات والخبرات لأذهان المتدربين. لذلك لابد من فهم الأساليب التدريبية الحديثة وطرق استخدامها.

2- المهارات الاجتماعية:

هنا يجب أن يكون المدرب اجتماعي ويجب عليه الاختلاط بالناس وعلى تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتعرف على ما يعترض له المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

3- المهارات القياديـة:

المدرب هو القائدة للمتدربين، يجب أن تتوفر لديه المهارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقويم المتدربين.

4- المرونـة:

القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك في الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب، أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

5- القدرة على التفكير الابتكاري:

أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه. حتى يكون قادر على روح الابتكار لدى المتدربين.

وقد حدد بوب باوزر Bob Bowers، قائمة ببعض المهارات الأساسية المطلوبة في المدرب؛ هي كالتالي:

1- مهارة الإلقاء: القدرة على التحدث بطلاقة.

2- مهارة التعامل الشخصي: القدرة على التعامل مع الآخرين.

3- مهارة القيادة: القدرة على قيادة الأشخاص لإنجاز أهداف معينة بدون توتر.

4- مهارة القراءة: القدرة على قراءة المادة التدريبية واستيعابها.

5- مهارة التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط وترتيب الأولويات.

6- مهارات التقديم: تشمل توزيع النظر أثناء الإلقاء، وحركة اليدين بشكل طبيعي، وتنوع نغمة الصوت.

7- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار بعد استكمال المعلومات.

8- المرونة: القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف.

9- مهارة التحليل: القدرة على تحليل المعلومات وتفسير البيانات.

10- مهارة حل المشكلات: القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.

11- التغذية الراجعة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.

12- مهارة طرح الأسئلة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.

13- مهارة التحفيز إلى المشاركة: القدرة على دفع المتدربين

14- مهارة المبادرة: القدرة على المبادرة وتحفيز الآخرين إليها.

15- مهارة الإدارة: القدرة على إدارة أشخاص ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.

16- مهارة المخاطرة: القدرة على اتخاذ خطوة لم يسبق التخطيط لها.

17- مهارة الكتابة: القدرة على الكتابة بخط واضح ومقروء.

كذلك حددت الجمعية الأمريكية للتدريبِ ASTD المهارات التالية المطلوب من المدرب اكتسابها:

1- مهارات سمعية بصرية: اختيار استخدام الوسائل السمعية البصرية.

2- مهارة تحديد القدرات: تحديد متطلبات الوظائف والمهام، الأدوار مع المعرفة والمهارة.

3- مهارة تحليل التكلفة: تقدير البدائل من حيث مزاياها وعيوبها المالية والنفسية والإستراتيجية.

4- مهارة النصح والإرشاد: مساعدة الأفراد على التعرف على فهم الاحتياجات والقيم والمشاكل والبدائل والأهداف.

5- مهارة النصح والإرشاد: مساعدة الأفراد على التعرف على فهم الاحتياجات والقيم والمشاكل والبدائل والأهداف.

6- مهارة تقليل البيانات: مسح وتوليف واستخلاص النتائج من البيانات.

7- مهارة التفويض: تحديد المسؤولية وسلطة المهمة بالنسبة للآخرين.

8- مهارة التسهيلات: تخطيط وتنسيق

9- مهارة استرجاع الأثر: توصيل الملاحظات والنتائج والأداء بشكل مفهوم.

10- مهارة استشراف المستقبل: تصور الاتجاهات المستقبلية المحتملة وتأثيراتها المستقبلية.

11- مهارة عمل وتشكيل المجموعة: التأثير على المجموعات لإنجاز مهامها وفي نفس الوقت الوفاء باحتياجات الأعضاء.

12- مهارة مكتبية: جمع المعلومات من مصادرها المطبوعة وغيرها.

13- مهارة بناء النماذج: وضع أطر نظرية وعملية لوصف الأفكار المعقدة بطرق مفهومة يمكن استخدامها.

14- مهارة التفاوض: ضمان اتفاقات التأثر مع التمثيل الناجح لمصلحة المنشأة في موقف التفاوض.

15- مهارة إعداد الأهداف: إعداد الأهداف الواضحة تعكس المخرجات المرغوبة.

الخبرات Experiences:

الخبرات هي التجارب التي مر بها المدرب والدروس المستفادة منها، والإنسان الذكي هو الذي يتعلم من أخطائه.

وتعتمد الخبرة على نوعية المواد التدريبية المطلوب من المدرب القيام بها، فمثلاً لابد للمدرب الذي يقوم بالتدريب في حقل الإدارة، أن يكون قد مارس الإدارة نفسها.

ولقد حدد بوب باورز Bob Powers قائمة ببعض الخبرات المطلوب توافرها لدى المدرب، هي كالتالي:

1- خبرة المهارة: الخبرة الكافية في استخدام مهارة معينة.

2- الخبرات الفنية: أي الخبرة الكافية في المجال الفني لموضوع التدريب.

3- خبرات التدريب: خبرة في تدريب الكبار.

4- خبرات في توزيع المهام وفرق العمل.

5- خبرات إشرافية: خبرة في إدارة الأشخاص.

6- الخبرات الإدارية: خبرة كافية في الجوانب الإدارية للتدريب.

الفصل الخامس

أدوار المدرب المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

- **حدود مسئوليات المدرب.**
- **الوظائف الإدارية للمدرب.**
- **أدوار المدرب.**

الفصل الخامس

أدوار المدرب المتميز

حدود ومسئوليات المدرب:

حدد بوب بورز Bob Bowers ثلاث مراحل أساسية في عمل كل مدرب هي:

1- التحضير للتدريب.

2- تقديم التدريب.

3- تقويم النتائج.

كما أن هناك بعض المهام الثانوية التي تضاف إلى عمل المدرب، مثل الأعمال الإدارية والتطويرية، ولنستعرض معاً مهام المدرب فيما يلي:

إن المهمة الرئيسية الأولى في عمل أي مدرب هي التحضير للتدريب، وتشمل جميع الخطوات التي تسبق التدريب نفسه، مثل مراجعة محتوى المنهج التدريبي. بما في ذلك الأهداف، وإعداد الخطط التفصيلية، والتأكد من أن جميع الأدوات اللازمة للتدريب متوافرة. ومراجعة قوائم المتدربين، ومحاولة التعرف على خلفياتهم العلمية، والتأكد من وجود المتطلبات الضرورية للدورة، وأخيراً مراجعة منهج الدورة السابقة، ويختلف مقدار الوقت المطلوب لهذه الاستعدادات حسب نوع الدورة ومدتها.

أما المهمة الرئيسية الثانية فهي التدريب نفسه، وهذا يشمل توفير فرص المشاركة. واستخدام مهارات التقديم، ومعرفة محتوى المنهج، وتسلسل موضوعاته، واستخدام مهارات طرح الأسئلة، واستخدام المعينات التدريبية.

ويقضي معظم المدربين جل وقتهم في هذه المهمة، ولكن مقدار الوقت المخصص لها يختلف تبعاً لنوع ومدة الدورة التدريبية ومدتها.

والمهمة الرئيسية الثالثة للمدرب هي تقويم النتائج، وتشمل قياس أداء المتدربين وفقاً لأهداف الدورة، وجمع بيانات التقويم الخاصة بالمدرب. ومهمة التقويم هذه لا تستغرق في الغالب وقتاً طويلاً.

وبالإضافة إلى هذه المهمات الرئيسية الثلاث، فإن المدرب ربما يقوم بأعمال أخرى؛ مثل تطوير منهج معين أو تحديث محتوياته، ومزاولة أعمال إدارية، والإشراف على مشروعات معينة، وأخيراً التطوير الذاتي للمدرب نفسه.

الوظائف الإدارية للمدرب:

حدد حسن أحمد الطعاني الوظائف الإدارية للمدرب في الآتي:

1- التخطيط.
2- التنظيم.
3- تحديد المشكلات وعلاجها.
4- استخدام تقنيات علم النفس الإداري.

أولاً: التخطيط

التخطيط يعتبر أمراً حيوياً، بدون يصبح الجهد العلمي الذي ينظم ويدبر من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها معرضة للخطر يكثر فيه التخطيط والإسراف. إنه يعد من أول الوظائف الإدارية التي يمارسها المدرب.

وهو: الجهد العلمي الذي ينظم من اجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بإنجازات ملموسة.

ويتعلق التخطيط بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تم تحديد أهداف خطة العمل؟

2- هل تضمنت الخطة جميع العمليات الإجرائية التي يجب القيام بها أثناء التنفيذ؟

3- هل تم جمع كل البيانات اللازمة والمطلوبة؟

4- ماذا عن الأساليب والوسائل المستخدمة هل تم تحديدها؟

5- هل تمت مراجعة السجلات والوظائف للمتدرب؟

6- هل تم تحديد نظم التدريب الجديدة؟ وهل هناك تغيرات في البرامج القائمة؟

7- هل تم ترتيب الموضوعات التدريبية؟ هل يتم البدء والانتهاء من البرامج التدريبية؟

8- ما المستوى المطلوب الذي يجب أن يكون عليه الدارسين في البرامج؟

9- ما أساليب التقويم التي تستخدم في البرامج؟

عند الإجابة على تلك الأسئلة يجب عمل قوائم أو جداول تخطيطية لتبين بها تحديد أهداف الخطة بطريقة إجرائية، وكذلك جمع العمليات التخطيطية مثل بيان الأساليب المختلفة ووسائل التقويم المستخدمة والمستوى المطلوب لذلك وتحديد الموضوعات التدريبية وتحديد البرنامج الزمني لذلك وكل البيانات.

وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال أرى من الواجب أن نتمعنه:

كيف سيكون عمل المدرب بدون تخطيط؟ خاصة إذا عرفت أن التدريب مرحلة مبكرة تسبق العملية التدريبية وأن أي مدرب لا يقوم بعملية تخطيط لمرحلة سابقة سيكون عمله أو برنامجه هدر للوقت والمال. بل كيف ستكون المخرجات هنا؟ ستكون المعلومات مبعثرة وجزئية بعد فترة ينساها المتدرب، وغير منظمة، وهنا دور المدرب الذي يجعل من البرنامج رحلة فكرية نفسية ذات بعد إنساني نبيل وجميل وشيق تتنفسه القلوب لتعمل به العقول، لتأتي الثمرة يانعة ندية في مجتمع عميق الجذور والأعراف.

ثانياً: التنظيم:

هو تنظيم العمل طبقاً لمستوياته وأنواعه وتوفير ما يلزم من القوى البشرية المدربة على العمل المنتج.

والتنظيم هنا يسير من السياسة ووفق الإمكانيات على المدرب أن يكون ملم بكل مقومات التدريب من صياغة الأهداف بطريقة سليمة وفق الاحتياج التدريبي مع مراعاة جاهزية البيئة التدريبية من جاهزية القاعات وإرسال التعاميم الخاصة بالبرنامج محدداً فيه اسم البرنامج وزمانه ومكانه، وتقوم بعض الأقسام بالإدارة العامة بتعيين منسق للبرامج التدريبية يكون حلقة وصل بين إدارة التدريب والقسم الذي يعمل فيه، حيث تخاطبه إدارة التدريب بالبرامج التي سوف تنفذ مع تحديد البرامج التي ترغب الأقسام الأخرى بتنفيذها والتأكد من جاهزية المركز لتنفيذ تلك البرامج.

وتشمل عملية التنظيم:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
2- تحديد المعارف والمهارات والميول والاتجاهات المطلوب اكتسابها.
3- تحديد بيئة العمل.
4- تحديد المصادر المادية والبشرية المطلوبة.
5- تحديد الطرق أو الوسائل التدريبية المستخدمة في عمليات التدريب.
6- تحديد المكان والبرنامج الزمني للتنفيذ.
7- تحديد الوسائل ووقت التقويم.
8- تحديد تنظيم كل هذه البنود مع بعضها البعض مع تحديد أولويات العمل في كل بند على حدة بالنسبة لعلاقة كل بند من البنود الأخرى.

ومن هنا تكمن أهمية التنظيم حيث كثيراً ما تفشل بعض البرامج بسبب سوء التنظيم ويكون مصير البرنامج الفشل.

ثالثاً: تحديد المشكلات وعلاجها:

كثيراً ما تحدث مشاكل في التدريب يكون سببها كما أشرنا سابقاً سوء التنظيم أو عدم وجود بعض الوسائل المتقدمة تكنولوجياً أو عدم وصول تعاميم الإدارة إلى بعض الأقسام وإذا لم يقوم المدرب بإيجاد الحلول السريعة أو وجود بدائل لدى المدرب سوف يتأخر البرنامج كما يحدث أحياناً عند قيام أو تنفيذ برنامج في الكفايات لدى المديرين في بعض المدارس نظراً لظروف المدرسة قد لا يحضر إلا عدد قليل من المديرين بحجة أن الخطاب لم يصلهم أو ظروف المدرسة لا تسمح، وهنا لابد من أجراء بعض الحلول التي من شأنها التغلب على هذه المشكلة أن تنفذ البرامج في المساء.

إن تحديد المشكلة الهدف منه قيام المدرب بدراسة المشكلات بطريقة شمولية وتحتاج إلى شخصية مؤثرة ذات عمق حقيقي تقوم على تقديم هذه المعلومات من حيث التعديل أو تقليب المعلومات على أوجه كثيرة كما يجيد ربطها بالمحتوى التدريبي ويرى أن المدرب يجب عليه بالعلاج فوراً بدلاً من الانتظار حتى تستفحل المشكلة ويستصعب إيجاد حلول لها، وعن طريق تعديل المواقف التدريبية أو عن طريق تغيير الأهداف.

رابعاً: استخدام تقنيات علم النفس الإداري:

يتعامل المدرب مع مستويات متنوعة من المتدربين كل منهم لديه هدف أو دافع لحضور البرنامج التدريبي بالإضافة إلى نوعية المتدربين من لديهم معلومات أو كم معرفي عن البرنامج التدريبي وهنا على المدرب أن يكون ملماً بأساليب التحفيز والترغيب لتحقيق أهداف البرنامج.

وعندما يشارك في التدريب مجموعة متباينة من المتدربين فإن ذلك يثري ويزيد - في الغالب - من قوة التدريب يسبب اختلاف مستوى الأداء وهنا يتطلب من المدرب أن يكون ملماً في كيفية مراعاة الفروق الفردية بينهم.

ماذا تقول لك استجاباتك عن أسلوبك الإداري؟

هل قمت (المدرب) بفحص استجاباتك حول اختيار معامل الوصول؟

إذا حصل ذلك فإنك تمتلك كثيراً من خصائص المدرب الجيد، إذ أن أحد الأهداف الرئيسية للتدريب هي إيجاد جو يرغب فيه المتدرب ويقدر على مشاطرة أفكارهم مع المدرب، وإذا لم تصل إلى ذلك فأنت - المدرب - بحاجة إلى المزيد من العمل. إن المدرب الجيد هو الذي يستخدم التوجيه والإرشاد وبطريقة واضحة للمتدرب من حيث كيف يؤدون أعمالهم وكيف يحسنون أداءهم الاستشارة هنا تساعدهم على معرفة المزيد عن سلوكهم والمشكلات التي قد تنتج عن سلوكهم وكيف يتلافونها.

ولكن عندما يكون المدرب فعالً ستجد أن المتدربين أصبحوا أكثر كفاءة في المستقبل ويرى أن لكل متدرب دوافعه وميوله واستعداداته والكم المعرفي الحاصل عليه والقدرات والمهارات الخاصة به فإنه يتعين على المدرب استخدام طرق وأساليب متنوعة من التحفيز ومن وسائل الاتصال الاجتماعي بالمتدربين.

أدوار المدرب:

الدور Role هو مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتوقعها الآخرون من الفرد كممارس لهذا الدور. ولكل فرد منا مجموعة من الأدوار في الحياة والعمل منها: دوره كإبن وزوج وأب.. ودوره كموظف أو زميل أو رئيس أو مدير.. ويوضح أحمد سيد مصطفى أن دور الفرد في العمل ينبع من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي، ويرتبط بمفهوم الدور مصطلحات إدارية مهمة منها: مصطلحات الأداء والأداء الإداري وتحليل الأداء ومعدل الأداء.

هذا ويلعب المدرب أدواراً عديدة بدءً من طلب تقديمه لبرنامج تدريبي وحتى انتهاء هذا البرنامج وتقييمه وتقديم تقريراً عنه.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب، نذكر:

- دوره كمدرب.
- دوره كناصح.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.
- دوره كباحث.
- دوره كمبدع/ كمبتكر.
- دوره كمخطط.
- دوره كمقيّم.
- دوره كإداري.

ولقد حدد عبدالرحمن توفيق أدوار للمدرب المتميز بشيء من التفصيل كالتالي:

1- مخطط استراتيجي: بوضع خطط طويلة الأجل ستتفق مع هيكل وتنظيم وفلسفة المنشأة وبرامجها من أجل تحقيق الأهداف.

2- مصمم برامج: تحديد الأهداف والمحتويات واختيار الأنشطة المتتابعة وفقاً للتسلسل المطلوب تنفيذ البرامج.

3- معد مواد تدريبية: تصميم المواد التدريبية المكتوبة والمصورة تمهيداً لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية.

4- أخصائي مساعدات تدريبية: إنتاج المساعدات السمعية والبصرية كالشفافيات والشرائح ... الخ.

5- ميسر أعمال المجموعة: إدارة مجموعات العمل وتنظيم المناقشات داخل هذه الجماعات وتوجيهها بما يفيد هذه المجموعات ويكسبهم الخبرة اللازمة.

6- مستشار التنمية الفردية: مساعدة المتدرب على تقييم قدراته الشخصية وتحقيق أهدافه الفردية.

7- معلم: تقديم المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المحددة بهدف تعليم الأفراد وإرشادهم.

8- مساعد النقل والتطبيق: تطبيق ما تلقوه من معرفة واكتسبوه من خبرات في عملهم الفعلي.

9- مقيم: تحديد مدى تأثير البرنامج على الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية.

10- محلل احتياجات: تحديد الفجوة بين الأداء الأمثل والأداء الحالي مع التعرف على مسببات هذه الفجوة.

11- باحث: وضع واختيار نظريات التعلم والتدريب والتنمية وإعداد الدراسات والبحوث والتقارير.

12- محلل مهام: تحديد الأنشطة والمهام الأصلية والفرعية والمواد البشرية ومتطلبات الدعم اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المحددة في الوظيفة.

13- إداري برنامج: يسأل عن توفير التسهيلات الإدارية اللازمة لنجاح النشاط التدريبي.

الفصل السادس

إعداد المادة التدريبية

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة.**
- **جدول البرنامج التدريبي.**
- **وضع الحقيبة التدريبية.**

الفصل السادس

إعداد المادة التدريبيـة

مقدمـة:

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي Training File أو الحقيبة التدريبية Training Bag، والتي تشتمل على سبيل المثال: المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية و CDs. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج.

ولأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

1- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.

2- المعلومات والطرق والأساليب التي يمكن استخدمها لتطوير الأداء وتحسينه.

3- أنماط السلوك والاتجاهات التي نأمل تنميتها.

ومن الطبيعي أن يختلف مستوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج، ومن الطبيعي أن يختلف المحتوى من حيث المعنى والشمول من برنامج إلى آخر.

المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة:

من المبادئ الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة الملف التدريبي الذي سيتم توزيعه على كل متدرب، نذكر:

1- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج وتوجيهاته.
2- أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.
3- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصصه المهني وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.
4- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
5- التركيز على إكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.
6- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
7- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
8- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.
9- أن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.
10- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومترابطة وواضحة.
11- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
12- مكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعى قواعد الكتابة السليمة.
13- توزيع المادة التدريبية على المتدربين.
14- قيام المدرب بشرح موضوعات البرنامج.
15- الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين وفيما بينهم لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات.
16- الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

بعد مراعاة المبادئ والشروط السابقة يجب طباعة ومراجعة المادة التدريبية وتصويرها وتجليدها بالأعداد المناسبة.

نصيحة مفيدة في هذا الشأن وهي أنه قد يبرع المدربون أو يفضلون تقديم مادة تدريبية معينة يشعرون أثناء قيامهم بتقديمها باهتمام المتدربين وسعادتهم؛ الأمر الذي يدفعهم إلى الحرص على الاستفادة من هذه المادة في كل برنامج تدريبي بغض النظر عن الموضوع أو التصميم المطلوب، بدعوى أن هذه المادة تحدث (فرقعة) في البرنامج، بمعنى أنها تسبب في نجاحه، وذلك لصالح الأمجاد الشخصية للمدرب وعلى حساب المهارات الشخصية للمتدرب.

نقطة أخرى هامة، ألا وهي مقاومة (نجوم التدريب) لوضع أي قيود إضافية تقلل من مجالات تميزه وتفوقه بدعوى أن التصميم الصارم والمحكم للمناهج التدريبية يحد من فاعلية التدريب. والسبب الحقيقي وراء هذه المقاومة ينبع أساساً من إحساسه بأن هذا التصميم يسلبه قدراً هائلاً من مجالات تميزه. لذا فإن اشتراك هؤلاء المدربون في عملية التصميم قد يجرف عملية التصميم إلى الموضوعات أو المجالات التي يفضلون التدريب عليها.

وضع جدول البرنامج التدريبي:

أيضاً تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية ضرورة وضع جدول البرنامج التدريبي والذي يشتمل على عدد من الخانات الهامة مثل: أيام التدريب والتاريخ وساعات التدريب وتوزيع موضوعات البرنامج على الجلسات التدريبية وفترات الراحة ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم.

وعلى إدارة التدريب طباعة هذا الجدول وتصويره وتوزيعه على: المدرب والمتدربين، وفي لوحة إعلانات المنظمة وعلى باب قاعة التدريب وذلك قبل البرنامج بوقت كاف.

جدول البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي: ....

تاريخ البرنامج التدريبي: من .... إلى ....

الجلسات والمواعيد / اليوم والتاريخ	الجلسة التدريبية الأولى من الساعة 9 إلى الساعة 11	راحة من الساعة 11 إلى الساعة 11:30	الجلسة التدريبية الثانية من الساعة 11:30 إلى الساعة 1:30
الأحد / /2009	تسجيل افتتاح ترحيب	راحة	
الاثنين / /2009		راحة	
الثلاثاء / /2009		راحة	
الأربعاء / /2009		راحة	ختام تقييم توزيع شهادات

الحقيبة التدريبية:

لقد برزت الحقيبة التدريبية Training Bag كأحد الوسائل التدريبية الحديثة التي أخذت البرامج التدريبية توظيفها والاعتماد عليها في عمليات التدريب لما تتميز به من خصائص ومقومات تؤهلها لأن تحتل موقعها بين وسائط التدريب الحديثة لما تتمتع به من مميزات عديدة ومتنوعة بالمقارنة بالوسائل التدريبية الأخرى.

والحقيبة التدريبية هي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبير التدريب أو أكثر بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة من أجل تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية.

وتتكون الحقيبة التدريبية من كل أو بعض المحتويات التالية:

1- الإطار العام للحقيبة: والذي يوضح أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته وكيفية استعمال الحقيبة وجدول البرنامج التدريبي وتحديد الفئة المستهدفة في التدريب.

2- دليل المتدرب في كيفية استخدام الحقيبة.

3- دليل المدرب في كيفية استخدام الحقيبة.

4- الملف التدريبي (المادة العلمية).

5- مفتاح الإجابات عن التمارين والاستقصاءات والامتحانات الموجودة في الملف التدريبي، بالإضافة إلى تفسير هذه الإجابات أو العلامات.

6- المساعدات السمعبصرية: مثل CDs وشرائط الكاسيت والفيديو.

7- الملصقات والمطويات والشفافيات.

8- الأدوات المكتبية التي يحتاجها المتدرب.

وكما سبق ذكره أن لكل وسيلة تدريبية لها مميزات وعيوب، فإن الحقيبة التدريبية لها المميزات والعيوب التالية:

ومن مميزات الحقيبة التدريبية أنها تشكل نظاماً كلياً ومتكاملاً للتدريب، وأنه يمكن استخدامها بطريقة ذاتية دون الحاجة لمساعدة أحد، وأن التعدد والتنوع في المواد والأنشطة والخبرات التدريبية التي تتضمنها الحقيبة التدريبية يتفق مع التعدد أو التنوع في الميول والحاجات والاستعدادات والقدرات عند المتدربين.

ومن عيوب الحقيبة التدريبية:

1- ارتفاع تكلفة إنتاجها.

2- وتحتاج إلى وقت طويل لإعدادها وتجهيزها.

3- وقد تحتاج إلى أكثر من مدرب لإعدادها.

الفصل السابع
مهارة الحديث وتقديم الأسئلة والعرض
لدى المدرب المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

- **مهارة الحديث الفعّال.**
- **استقصاء: هل أنت متحدث لبق؟**
- **مهارة تقديم الأسئلة.**
- **مهارة العرض والتقديم.**
- **طرق جذب الانتباه.**
- **استقصاء: تقييم قدراتك في مهارات العرض والتأثير على السامعين.**

الفصل السابع

مهارة الحديث وتقديم الأسئلة والعرض لدى المدرب المتميز

مهارة الحديث الفعّال:

الاتصال الناجح والفعّال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث، واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:

1- وضوح الفكرة لدى المتحدث.

2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (مثل المكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب فاكس أو مقابلة أو اجتماع).

3- استخدام عبارات بسيطة وسهلة الفهم.

4- عدم استخدام لغة عربية غريبة أو غير مناسبة.

5- انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة.

6- عدم التطرق لنقاط غير مرتبطة بالحديث.

7- الاختصار في الكلام، فقد أوصى حكيم أبنه قائلاً: إذا تحدثت فاختصر، فإن كثرة الكلام تؤدي إلى الخطأ.

8- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين.

9- خفض الصوت عند الحديث. يقول الـلـه سبحانه وتعالى في سورة لقمان: (واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير) (لقمان: 19).

10- الاستفادة من لغة الجسم (الإشارات، الحركات، الإيماءات، نعمة الصوت) في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.

11- التواضع.

12- احترام الناس.

13- الموضوعية في التعامل مع الناس.

14- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.

15- الشكل الخارجي المناسب والذي يشتمل على الذوق السليم في الملبس، وإلغاء الحركات العصبية اللاإرادية، والجلسة المستقيمة من دون تشنيج، وعدم وضع اليد في الجيب أو في الخصر أو تشكيلها، وعدم وضع قدم على قدم في اتجاه الآخرين.

وفي هذا المجال يمكن تقديم نصيحة هامة هي: عدم الحديث مع المتدربين في موضوعات سياسية أو دولية أو جنسية أو تبادل النكات بمختلف أنواعها، لان معظم النكات يكون بها تلميحات تسيء لبعض الفئات أو الطبقات أو الشرائح أو الأديان في المجتمع.

استقصاء

هل أنت متحدث لبق؟

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية، أثناء البرامج التدريبية التي تقدمها كمدرب:

1- هل ينطق لسانك بالسباب عندما يخطئ في حقك أحد؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- عند محادثتك للمتدربين، هل تحدد فكرتك وما تريد أن تقوله في نقاط؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تحاول أثناء حديثك مع المتدربين أن تنتقي الكلمات المناسبة والمعبرة؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- عند حديثك مع المتدربين هل تقرأ عليهم ما كتبته من أوراق فقط من دون أي تعديل أو تحرير منك يناسب الموقف؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل تتحدث في البرنامج التدريبي بالسرعة التي تناسب المتدربين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تستخدم عبارات مفهومة المصطلحات التي قد يصعب على المتدربين فهمها؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثير في الآخرين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- إذا سألك أحد المتدربين سؤالاً محرجاً أو سؤالاً بسيطاً جداً، أو سؤالاً تكرر من قبل، هل تجيب عنه؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- عند حديثك مع المتدربين، هل تنظر إليهم جميعاً؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل رغبتك في الحديث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإنصات التام للمتدربين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل تمتدح الآخرين من دون مبالغة؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعي الحديث ذلك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- هل تقاطع المتدربين قبل استكمال كلامهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل تتفوه بكلمات بذيئة أو مؤذية في الرد على من ساء إليك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

16- هل تراعي الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

17- عند انتهاء الحديث؛ هل تلخص للمتدربين النقاط الرئيسية التي تناولتها؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

18- إذا ضحك المتدربين على موقف أو سلوك ما، هل تسخر من ذلك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

19- إذا ساعدك أحد المتدربين في شيء ما، هل تشكره على ذلك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

20- إذا اختلف أحد المتدربين معك في الرأي، هل تناقشه باهتمام؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

21- هل تنتقي ملبسك بحيث تبدو أنيقاً أمام المتدربين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

22- هل تتحدث مع المتدربين يكبر وعدم تواضع؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

23- في نهاية البرنامج التدريبي هل تصافح وتلقي السلام عليهم.

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

24- هل تمتدح نفسك كثيراً أمام المتدربين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة، عداً الأسئلة 4، 10، 14، 15، 18، 22 فأعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 33 فأكثر، فأنت متحدث لبق بشكل كبير، لديك صفات عدة جعلت منك شخصاً مؤثراً عندما يتحدث مع الآخرين، ومدرباً متميزاً في البرامج التدريبية.

ب- إذا حصلت على 17-32 درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسط تراعي بعض قواعد التحدث مع الناس، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصاء حتى تتعرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

ج- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد الاتصال مع الآخرين، وبخاصة عندما يكونون في شكل جمعي، حديثك غالباً غير مؤثر وغير جذاب لدى الآخرين.

يقدم لك جاي كوبجر Gay Kobjer، أستاذ إدارة الأعمال، هذه النصيحة، حيث يقول: إن أفضل طريقة لتبادل الأفكار وتوصيلها هي تقديم المعلومات والحقائق بصورة قوية وبسيطة، وفي الوقت نفسه مختصرة.

ويضيف بول كليمات جاجو B.K. Gago مؤلف كتاب «فن الكلام» نصائح أخرى لك في هذا السياق هي:

- كن واضحاً ودقيقاً عند التحدث مع الآخرين.
- اجعل حديثك مشوقاً وجذاباً.
- حاول أن تترك انطباعاً جيداً منذ البداية.
- أعرف كيف تؤثر في الآخرين.
- استعد قبل التحدث مع الآخرين من خلال إعداد نفسك والتخطيط للحديث.

أخيراً، أطلب من رئيسك أن تلتحق بإحدى الدورات التدريبية التي تدور حول موضوعات مثل: مهارات الحديث ومهارات الاتصال الفعّال في التعامل مع الآخرين.

مهارة تقديم الأسئلة:

على المدرب أن يكتسب مهارة تقديم الأسئلة للمتدربين أثناء البرنامج التدريبي. وقيام المدرب بسؤال المتدربين شيء هام جداً في البرامج التدريبية، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

1- السؤال أصل المعرفة.
2- السؤال ينبه المتدربين.
3- السؤال يجعل المتدربين حريصون على التدريب لأن هناك أسئلة سوف يتم طرحها وهي في حاجة إلى إجابة.
4- السؤال حجز الزاوية في التمارين والاختبارات.
5- السؤال يساهم في إثراء الحوار والنقاش ويجعله من طرفين.
6- السؤال وسيلة المدرب لمعرفة مستوى معلومات المتدربين.
7- السؤال وسيلة لتقييم المتدربين.

وهناك عدة نصائح عند توجيه الأسئلة أثناء البرنامج التدريبي، نذكر منها:

1- تقديم سؤال واحد في الوقت الواحد.
2- تقديم السؤال بشكل مباشر.
3- تقديم السؤال بشكل واضح.
4- اختيار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة.
5- إعطاء الوقت المناسب للمتدربين للإجابة عن السؤال.
6- الإنصات للمجيب عن السؤال.
7- عدم المقاطعة.
8- عدم انتقاد أو تجريح آراء المتدربين.
9- البقاء مفتوح الذهن.
10- الابتعاد عن الحكم المسبق.
11- تجنب الأسئلة الغامضة.
12- تجنب الأسئلة الإيحائية.
13- تجنب الأسئلة العدوانية.
14- تجنب الأسئلة خارج موضوعات البرنامج التدريبي.
15- تجنب الأسئلة التي بها تحدى للمتدربين لإظهار ضعف أو قلة معلوماتهم.
16- تجنب الأسئلة المغلقة.
17- استخدام الأسئلة المفتوحة.

ومن المهم أن يتذكر المدرب دائماً أن الهدف من الأسئلة المفتوحة هو فتح باب النقاش، وهو ما يدفع المتدربين إلى المشاركة أكثر من الأسئلة المغلقة، وإذا أراد المدرب أن يثير المناقشة ويحصل على عدد غير محدود من المشاركات، فإنه يستخدم الأسئلة المفتوحة، ولابد له أولاً من تطوير مهاراته في تحديد الأسئلة المفتوحة من الأسئلة المغلقة.

وفي هذا الشأن قدم بوب باورز Bob Bowers التمرين التالي والذي يمكن الاستعانة به في تطوير هذه المهارة، خاصة إذا كنت من الأشخاص الذين تعودوا على الأسئلة المغلقة دائماً، ويجب عليك أولاً تغطية العمود الأيسر (الأسئلة المفتوحة) ثم قم بتحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة، وأكتب إجابتك على ورقة خارجية، ثم قارن بين أجوبتك والأجوبة في العمود الأيسر.

م	أسئلة مغلقة	أسئلة مفتوحة
1	هل فهمت؟	ما هو فهمك للموضوع؟
2	هل أنت موافق؟	على أي شيء أنت موافق؟
3	هل هناك شيء آخر تود معرفته؟	ما الذي تود معرفته أيضاً؟
4	أي سؤال؟	ما هي الأسئلة التي تود أن تطرحها؟
5	هل لديك أسئلة أخرى؟	ما هي الأسئلة الأخرى لديك؟
6	هل يمكن أن يحدث ذلك ثانية؟	كيف يمكن أن يحدث هذا ثانية؟
7	هل يمكن أن تسأل مرة أخرى؟	ماذا تود أن تسأل أيضاً؟
8	هل ترغب في المواصلة؟	كيف تستطيع أن تواصل؟
9	هل ستتذكر هذا؟	ماذا ستتذكر في هذا الموضوع؟
10	هل استفدت من الموضوع؟	ما الذي كان مفيداً لك؟

مهارة العرض والتقديم:

العرض هو اتصال شفهي وجهاً لوجه يقوم به شخص ما لتوصيل رسالة معينة إلى عدد من المستقبلين، مستخدماً في ذلك قنوات الاتصال الشفهي المباشر ومستعيناً بالوسائل السمعبصرية المناسبة لتدعيم رسالته حتى يحقق الاتصال الهدف المنشود منه.

الإلقاء هو فن النطق بالكلام على صورة توضح ألفاظه ومعانيه، وهو تمام

الصورة الأدائية للمتحدث وما يعتريها من انفعالات تعبيرية تنطبق بها الملامح والحركة المحسوبة، وتجئ الكلمة متممة مبينة للمعنى.

التقديم Presentation؛ مصطلح في اللغة يستخدم ليشمل عملية العرض والإلقاء، ويشير إلى الأداء الكلي للمتحدث، وهو عبارة عن مهارة وفن تدخل فيه قدرات عديدة مثل القدرة على التعبير، والتمكن من اللغة والصياغة الفنية والتأثير في المستمعين.

هذا، ويحتاج المدرب إلى عملية العرض والتقديم هذه عند تقديم البرامج التدريبية التي تطلب منه تقديمها.

وحتى يحقق العرض والتقديم أهدافه بنجاح فلابد من مراعاة عناصر عديدة نذكر منها:

1- الإعداد الجيد لعملية العرض والتقديم.
2- التخطيط السليم لعملية العرض والتقديم.
3- الحضور قبل الموعد.
4- الاستعانة بالمساعدات السمعبصرية.
5- سلامة اللغة.
6- وضوح الكلمات.
7- النطق الصحيح.
8- الاسترشاد بالأسلوب العلمي.
9- العرض الشيق.
10- احترام عقلية الحاضرين.
11- الإجابة عن تساؤلاتهم.
12- تلخيص موضوع العرض.
13- الختام الجيد والمؤثر والواضح.

طرق جذب الانتباه:

هناك طرق عديدة لجذب انتباه المتدربين عن العرض أو التقديم لموضوع من الموضوعات، نذكر منها:

1- توجيه الأسئلة المرتبطة.

2- العينات البصرية الجذابة.

3- الإشارة إلى آية قرآنية أو حديث نبوي شريف مرتبط بالموضوع.

4- الإشارة إلى قول مأثور شعبي مناسب.

5- النكات والمرح بدون الإساءة إلى دين أو نوع أو جنس أو أصل أو لون أو جنسية أو فئة معينة.

6- عرض قصة مشوقة لها علاقة بالموضوع.

استقصاء

تقييم قدراتك في مهارات العرض والتأثير على السامعين

قدمت سلسلة الإدارة المثلى ترجمة لكتاب «مهارات العرض والتأثير على السامعين»، اشتمل على مقياس يساعدك على قياس مدى قدراتك في العرض والتأثير على السامعين، اقرأ كل عبارة من العبارات بدقة، ثم أجب بصراحة عن طريق وضع علامة (✓) في خانة الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

م	العبــارة	الاستجابات			
		أبداً 1	أحياناً 2	غالباً 3	دائماً 4
1	أكرس وقتاً كافياً لعملية البحث الشامل.				
2	أدرك أن مادة العرض تدور حول النقاط الأساسية.				
3	العرض يبدو حسناً ومفعماً بالحيوية بعد التدريب عليه عدة مرات.				
4	الوسائل المساعدة البصرية توضح نقاط العرض الأساسية.				
5	أصل إلى قاعة العرض في الميعاد المحدد للاستماع إلى العرض السابق.				
6	أجذب انتباه المشاركين بمجرد البدء في تقديم العرض.				
7	أتحدث بطلاقة وثقة على مدار فترة العرض.				
8	أتحدث بطبقة صوت مناسبة للحضور.				

م	العبــارة	الاستجابات			
		أبداً 1	أحياناً 2	غالباً 3	دائماً 4
9	العرض يمتع الحضور ويثير الأسئلة.				
10	استطيع التواصل مع كافة المشاركين أثناء العرض.				
11	إجاباتي تنال رضاء الحاضرين وإعجابهم.				
12	أتحلى بالهدوء عند الإجابة عن الأسئلة الهجومية.				

مفتاح الحل:

والآن بعد استكمال التقييم الذاتي أجمع النتيجة الكلية، وراجع أدائك بقراءة التقدير الذي يلي هذا التقييم... ومهما كان مستوى النجاح الذي حققته أثناء العرض، فمن المهم أن نتذكر أن هناك مجالات دائماً للتطوير والتحسين.. لذا حدد مواضع الضعف وراجع الأقسام المختلفة في هذا الكتاب للعثور على النصيحة العملية لمساعدتك على تطوير تلك المهارات.

14-12	استخدام كل فرصة متاحة للتعلم من أخطائك واستغرق المزيد من الوقت للتجهيز والتمرين على كلمة منذ الآن وصاعداً.
36-25	تنجح مهارات إلقائك، لكن هناك مناطق معينة تحتاج للتحسين.
48-37	ليم مهارات إلقاء ممتازة، لكن لا ترضى بذلك دائماً.. حاول الاستعداد والتمرين باستمرار.

الفصل الثامن
الأساليب التدريبية

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة**
- **معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب.**
- **تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب.**
- **المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية.**
- **أساليب التدريب: المميزات والعيوب.**
- **دراسة الحالة.**
- **التعليم المبرمج.**

الفصل الثامن

الأساليب التدريبية

مقدمة:

في البداية هناك خلط بين مصطلحي وسائل التدريب، وأساليب التدريب. ولتوضيح ذلك نذكر الآتي:

الوسائل التدريبية Training Means or Tools هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة واللوحة، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

بينما الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية.

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق - ما

أمكن - بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب:

وضع حسن أحمد الطعاني مجموعة من المعايير التي يمكن أن تكون مفيدة عند اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب، هي:

1- الأساس التدريبي (وهو السلوك المطلوب من الوسيلة التي أدت إليه).

2- الاستجابة المطلوبة من المتدرب والتغذية العكسية، يقصد بها إلى أي مدى يسمح أسلوب التدريب المختار للمتدرب بملاحظة وتصحيح ودعم سلوك المتدرب وقياسه.

3- مستوى مهارة المتدرب.

4- المطابقة والمماثلة للعمل أي مدى تطبيق ما تعلمه المتدرب في البرنامج التدريبي أثناء عمله.

5- الفروق الفردية والسعي إلى تحقيق التجانس والتفريق بينهم خصوصاً إذا كان هناك فروق فردية.

6- التكلفة.

ومهما تعددت وتنوعت هذه المعايير إلا أنها تشترك في كثير من النقاط كالعدد والزمان والمكان والتكلفة، وقد تتميز أحدها بإضافة عنصر آخر ولكن الصورة الحقيقية لهذه الأساليب يجب أن تنصب في نقطتين رئيسيتين وهما:

1- الملاءمة: فيجب اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التدريب وطبيعة المؤسسة أو المنظمة والإمكانيات والتسهيلات المتاحة وخلفية المتدربين وقدرات مستوى كفاءة المتدربين.

2- التنويع في استخدام طرق التدريب: لإبعاد شبح الملل والروتين عن البرنامج التدريبي.

كذلك قدم حسن أحمد الطعاني **تصنيفاً للطرق المستخدمة في التدريب** كالتالي:

1- **طرق التدريب وفقاً للصيغ التنفيذية، وهي:**

أ - الطرق الشفوية ومنها الأسئلة والمحاضرات ومناقشة المجموعات الصغيرة.

ب- الطرق الكتابية مثل التمارين والتدريب المبرمج.

ج- الطرق العملية ومنها التطبيقات والتدريب بالوظيفة.

2- **طرق التدريب وفقاً لدورها التدريبي، وهي:**

أ - الطرق التخطيطية ومنها دراسة الحالة وسلة البريد والمحاكاة.

ب- الطرق التقليدية والتطويرية للمهارات التدريبية مثل المحاضرة والتدريب المصغر والتدريب المعملي.

ج- الطرق التقويمية ومنها لعب الدور والتدريب بالأهداف السلوكية.

3- **طرق التدريب وفقاً لعدد المتدربين، مثل:**

أ - الطرق الفردية ومنها التدريب المبرمج والتدريب الذاتي والمشروعات.

ب- طرق المجموعات الصغيرة ومنها المجموعات التدريبية الصغيرة ومجموعات المناقشة والتدريب ولعب الدور.

ج- طرق المجموعات الكبيرة مثل المحاضرة والشرح المعملي.

4- **طرق التدريب وفقاً لتخصص مهارته التدريبية، مثل:**

أ - طرق تطوير الإدراك والمعرفة التدريبية كالمحاضرة والتدريب بالكمبيوتر.

ب- طرق تطوير الميول والعلاقات الإنسانية ومنها مناقشة المجموعات الصغيرة ولعب الدور وتقليد النماذج والزيارات الميدانية.

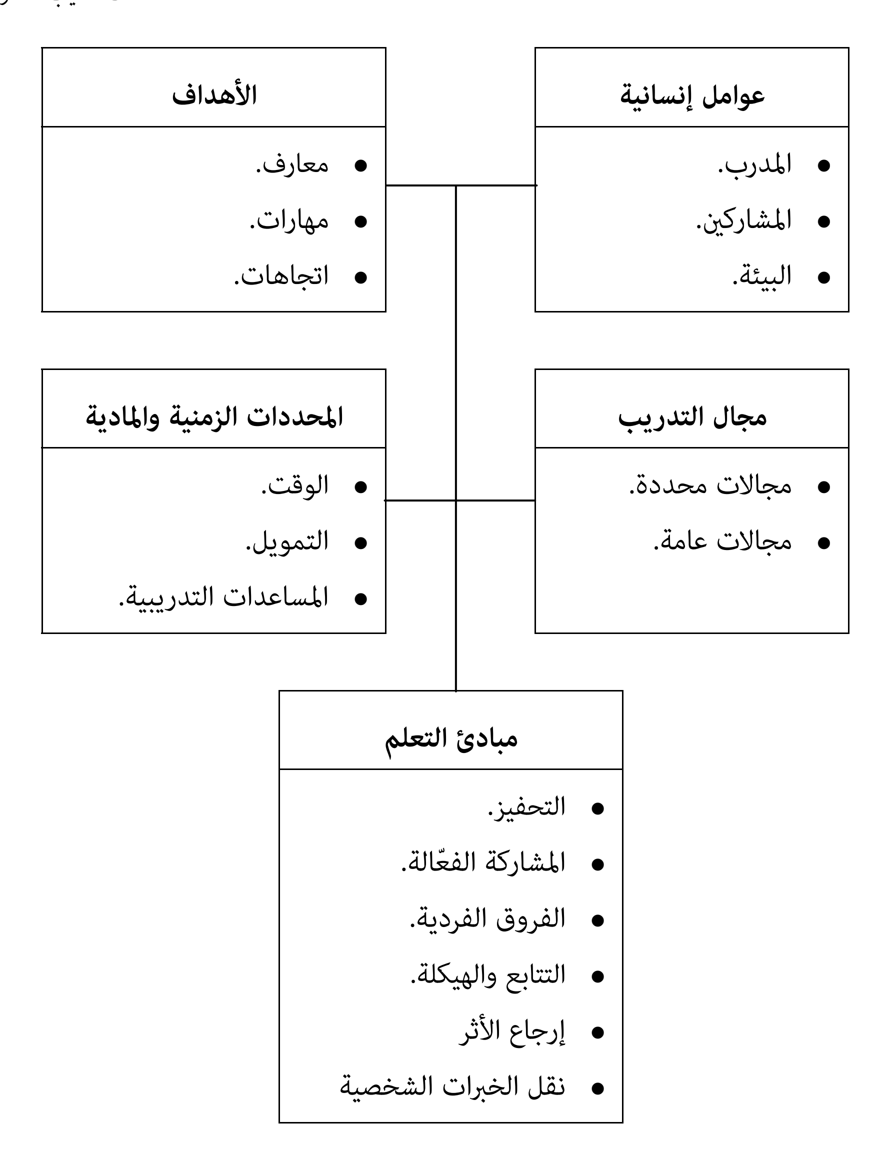
ج- طرق حل المشكلات مثل دراسة حالة وسلة البريد والتدريب بالأهداف السلوكية والتدريب المعملي والمشروعات.

المبادئ العملية لاختيار الأساليب التدريبية:

وعلى المتدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي - أو أكثر - المناسب، والذي يساعده على تحقيق الأهداف التربوية في ضوء عدة اعتبارات، نذكر منها:

1- نوعية المتدربين.
2- المستوى الإداري للمتدربين.
3- المستوى العلمي للمتدربين.
4- عدد المتدربين.
5- موضوع التدريب.
6- فترة التدريب.
7- الإمكانات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
8- مكان التدريب.
9- ميزانية البرنامج التدريبي.
10- مدى قبول المجتمع المحلي للأسلوب التدريبي المستخدم.

وفي مقالة هامة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في «مجلة التدريب والتنمية» شكل يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، يمكن عرضه كالتالي:



شكل رقم (5)

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

كذلك على المدرب المتميز:

1- أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة والمتطورة بشكل يجعله قادراً على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها.

2- أن يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج التدريبي الواحد، وذلك لعدة أسباب منها:

أ - لأنه في حالة استمرار المدرب على أسلوب تدريبي واحد فقط، فإن ذلك سيؤدي إلى الملل والشرود، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي.

ب- إن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات وعيوب، واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الأول تتغلب على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول.

نقطة هامة يجب التأكيد عليها في هذا الشأن هو أن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي. كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العددية التي تحكم البرنامج التدريبي.

والآتي عرض لمميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية الشائعة:

أساليب التدريب: المميزات والعيوب

الأسلوب	المميزات	العيوب
المحاضرة Lecture	1- السرعة والبساطة في تزويد المعلومات	1- اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت.
	2- مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل	2- قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للناقش والحوار والمشاركة.
	3- مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.	3- شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة.
	4- مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.	4- شرود معظم المتدربين وخاصة إذا كان المدرب غير متميز.
	5- تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.	5- لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء.
الحوار والنقاش الجماعي Group Dialog Discussion	1- اتصال في اتجاهين.	1- قد لا تتحقق هذه المميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
	2- يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	2- قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والناقش.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	3- نادراً ما يشعر بالمتدربين بالملل.	3- يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.
	4- نادراً ما يحدث شرود للمتدربين.	
الاستقصاءات Question-naires	1- وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه.	1- وسيلة للتقييم وليس للقياس.
	2- تعطي المتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف.	2- الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة القياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق والثبات.
	3- تعطي بيانات مركزة وملخصة	3- صعب في إعدادها.
	4- قليلة التكلفة.	4- المتدربون أحياناً لا يقومون بالإجابة عن أنشطة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.
دراسة الحالة Case Study	1- تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب.	1- صعبة في إعدادها.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	2- إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، فهي وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية.	2- إذا لم تكون الحالة المعروضة في البرنامج التدريبي تمثل مشكلات حقيقة يصادفها المتدربون في مواقع عملهم، فإنها سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية.
	3- تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل	3- قد تعطي انطباعاً خاطئاً عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلول في قاعات التدريب، بينما الحقيقة أكثر من ذلك صعوبة وتعقيداً.
	4- ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسُخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل.	
تمثيل الأدوار Role Play	1- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1- يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	2- أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حتى يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	2- يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً أطول.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	3- إثارة اهتمامات المتدربون/ المشاركين عن طريق الموقف الديناميكي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم.	3- غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.
	4- تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.	4- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.
	5- يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمعبصرية في تصوير وتسجيل العمل، وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.	5- قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.
التعليم المبرمج Programmed Learning	1- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1- هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبياً.
	2- يعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب.	2- ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي.
	3- يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بين المتدربين.	3- المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	4- هـذا الأسـلوب يراعـي التسلسـل المنطقي.	
	5- هـذا الأسـلوب يقـدم للمتـدرب تغذية عكسية أو إرجاع أثر فـوري (بمعنى توضيح رد الفعل الفوري).	
	6- يمتـاز هـذا الأسـلوب بأنـه يخفـض وقت التدريب بحوالي الثلث.	
المباريات الإدارية Management Games	1- الواقعية في التدريب	1- هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.
	2- وسـيلة ناجحـة في تـدريب الأفـراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.	2- يحتاج إلى وقت طويل نسبياً.
	3- تـدريب المتـدربين عـلى العمـل الفريقي	3- يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفـاء الـذين يقومـون بـأعمال الإعداد والإشراف.
	4- تسـاعد عـلى بـث روح التنـافس والحـماس بـين المجموعـات التدريبية.	4- ارتفاع التكلفة.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	5- التمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	5- طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم.
الزيارات الميدانية Field visits	1- ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني	1- تحتاج إلى تحضير جيد مسبق.
	2- تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	2- تحتاج إلى ترتيبات كثيرة.
	3- تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.	3- تحتاج إلى مصاريف إضافية تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.
التدريب بالمراسلة Correspn-dence	1- قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى.	1- طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد.
	2- لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله.	2- يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب فتقل الفائدة المتحققة من التدريب.

الأسلوب	المميزات	العيوب
	3- تـوفير الوقـت الكـافي للمتـدرب للتدريب.	
	4- يأخـذ مسـتوى المتـدرب بنظـر الاعتبار.	
	5- يمكن المتدرب من إعادة اسـتخدام مواد التدريب.	

دراسة الحالة Case Study:

في الجزء التالي سوف يوفر لك تفاصيل أكثر عن أسلوب «دراسة الحالة» كنموذج مشهور ومنتشر وشائع استخدامه في معظم البرامج التدريبية، حيث أشار السيد عليوة (محرر) في كتابه عن تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أن أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب.

وتمثل الحالة نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي البحث، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

التصميم والمنهجية:

يدور الحديث حول دراسة الحالة كما لو كان هناك أسلوب موحد متعارف عليه لاستخدامها، في حين أن الاختلافات في شكل ومضمون الحالة - بالإضافة إلى أسلوب المدرب في تقديمها وعرضها - يجعل هناك أساليب عديدة وطرقاً متنوعة يمكن بها التأثير في العملية التدريبية من خلالها.

بعض أشكال الحالات:

حالة المعرفة:

- تهدف إلى نقل وتقديم المعرفة والبيانات والحقائق للمتدربين وخلق نوع من الألفة بينهم وبين ظروف البيئة الخاصة بموقف معين.
- تساعد على استيعاب وفهم الحقائق لاتصالها بالمواقف العملية.

حالة التمرين:

- تهتم أساساً ببعض الأساليب العملية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق الرياضية والكمية.
- تساعد على استيعاب الأساليب بربطها بالمواقف العملية الفعلية.

حالة الموقف:

- تساعد على تنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التي تتضمنها الحالة في ضوء عدد من البراهين والأدلة.
- تصف أحداثاً يمكن رؤية مدى نجاحها أو فشلها.

الحالة المعقدة:

- تشخيص لبعض القضايا الرئيسية من خلال كم هائل من البيانات والمعلومات التي قد تبدو منظمة وغير ذات علاقة بتلك القضايا.
- تبدو المشكلات والقضايا التي تناولها الحالة ذات تأثير متبادل، مما يزيد من تعقيد مشكلة الحالة.

حالة القرار:

- تتطلب من المتدرب التعمق في دراسة الحالة، وممارسة قدراته في الحكم على الأمور وإعداد خطط العمل.

حالة البريد الوارد:

- تتضمن عدداً من الوثائق والأوراق التي يمكن أن يجدها المدير في بريده الوارد.
- تشتمل على بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة.
- يقوم المتدرب باتخاذ قراره في كل ورقة من أوراق البريد، ويسجل هذا القرار على كل وثيقة، وذلك خلال فترة محددة من الوقت وعادة ما يكون الوقت غير كاف.

حالة الموقف الحرج:

- تقدم للمتدرب كمية محدودة من المعلومات المتعلقة بموقف معين.
- تعطي له المعلومات الإضافية حين يطلبها بنفسه.
- تنمي قدرات المتدرب في مجال الأسئلة المناسبة.

حالة التتابعية:

- تعتمد هذه الحالة على أسلوب التوقف عند نقطة ما أو موقف حرج لكي يتولى المتدرب التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم يتم استئناف عرض الحالة.
- بعد الانتهاء من عرض الحالة يتم تحليل أسباب الفروق في التنبؤات والنتائج التي اقترحها المتدربون، وبين ما حدث بالفعل.

أسلوب إعداد الحالة كمادة تدريبية:

من أهم العناصر التي تميز الحالة التدريبية الجيدة - سواء المكتوبة أو المصورة -

هو مدى الصدق والواقعية في كتابة الحالة، فالحالة، - كما أشرنا - هي وصف لأحداث ومواقف مستمدة من واقع الحياة.

وتمر عملية إعداد الحالة - حتى تظهر في صورتها النهائية - بعدة مراحل هي:

1- اختيار المشكلة ومصدر المعلومة:

إن اختيار المشكلة هو الذي يحدد المكان الذي نحصل منه على المادة المطلوبة لكتابة الحالة، ويفضل أن يكون كاتب الحالة معروفاً لدى المكان الذي يجمع منه المعلومات، حتى يسهل عليه التعمق والتعرف على كافة الجوانب والأحداث، وخاصة ما يكون منه متخصصاً أو سرياً.

2- الملاحظة وجمع المعلومات:

- لاحظ، وراقب باستمرار الأحداث والمواقف وسجل ما يدور فيها تفصيلياً وكما يحدث بالضبط.
- رتب ما جمعته من معلومات في شك لموضوعي متسلسل لإعادة دراستها واختر المعلومات التي تتناسب مع الحال وأهدافها.

3- كتابة الحالة:

يجب أن تتصف المعلومات التي تختارها بمعيارين أساسيين هما:

أ - الموضوعية

ب- الواقعية

وهناك بعض المعايير الثانوية الأخرى، ولكنها لا تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للحالة مثل أسلوب عرض الحالة، ومستوى الكتابة، وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي تفيد في كتابة الحالة:

أ- اختيار المعلومات التفصيلية:

- حدد الهدف من الحالة ووضحه.
- استبعد المعلومات التي لا تتعلق بالمشكلة الرئيسية التي تتناولها الحالة.

ب- حدد إطاراً عاماً لكتابة الحالة:

- ارسم في ذهنك صورة عامة عن الحالة.
- تفهم جيداً كل عنصر من عناصر الحالة.

ج- أكتب الحال في صيغة الزمن الماضي:

- اكتب المسودة الرئيسية مستخدماً الأسماء والأماكن الحقيقية.
- ادخل التعديلات المناسبة، وعدل الأسماء والأماكن حتى لا تسبب أي مشكلات للأسماء والأماكن الحقيقية التي استخدمتها في الحالة.
- اعد كتابة الحالة مستخدماً الزمن الماضي.

4- إعداد الصورة النهائية للحالة:

- راجع المعلومات والبيانات من وقت لآخر.
- حدد النتائج والأهداف التي تريد الوصول إليها من الحالة.

5- اختيار الحالة للاستخدام العلمي

- ناقش الحالة مع زملائك، قبل تطبيقها في البرنامج التدريبي.
- ادخل أي تصحيحات أو تعديلات ضرورية.
- حدد كيفية مناقشة الحالة من المتدربين.
- تعرف على أفضل أسلوب لتقديم واستخدام الحالة

6- **إعداد دليل المدرب:**

إعداد إرشادات استخدام الحالة في البرامج التدريبية في المستقبل، وتحديد الوقت اللازم.

التعليم المبرمج Programmed Learning:

في الجزء التالي سوف يوفر لك تفاصيل أكثر عن أسلوب التعليم المبرمج كنموذج حديث بدأت بعض البرامج التدريبية استخدامه. حيث أشارت مقالة هامة عن «المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية والمهارات الأساسية» في مجلة التدريب والتنمية (1997) التفاصيل التالية:

التعليم المبرمج يعتمد على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.

ويهدف التعليم المبرمج إلى:

1- زيادة الرغبة في التعليم.
2- تمكين المتدرب من العمل في حدود وقته.
3- خدمة أكبر عدد من المتدربين ذوي الخصائص والصفات والاحتياجات التدريبية المتشابهة.
4- تحقيق تنمية مقبولة ومحكمة لمهارات المتدرب بنفس الدرجة التي يمكن أن يحققها المدرب بالاتصال المباشر.

أهمية التعليم المبرمج:

- أسلوب تعليم ذاتي.
- الاختيار الدقيق للبرنامج بما يساعد على تعليم وتدريب ما يهدف إليه.

- إرجاع الأثر الفوري للمتدرب مما يثير اهتمامه ويساعده على المشاركة الفعالة.
- يمكن للمتدرب العمل فيه ضمن حدود وقته.
- إمكانية استخدام البرنامج والرجوع إليه أكثر من مرة.

أهم مميزات التعليم المبرمج:

يعتمد أسلوب التعليم المبرمج - كما أشرنا - على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب، بشرط توافر الرغبة والدافع للتعلم ، لذلك يجب أن يتأكد مصمم البرنامج من أن المتدرب يتعلم بالفعل وأهم ما يميز أسلوب التعليم المبرمج مراعاته للنقاط التالية:

1- **الفروق الفردية:** لاشك أن هناك فروقا واختلافات بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ، ومن بين هذه الفروق درجة الذكاء لدي كل فرد. ومعدل استيعابه، لذلك نجد أن التعليم المبرمج يأخذ في حسبانه هذه الاختلافات بإتاحة الفرصة لكل متدرب لكي يعمل حسب قدراته الخاصة.

2- **التسلسل المنطقي:** يتكون برنامج التعليم المبرمج من سلسلة متتابعة من الخطوات التي تشكل في مجموعها الإطار العام للبرنامج ، وتقسم المادة التدريبية بعناية إلى أجزاء مترابطة ومتسلسلة منطقياً وموضوعياً مما ييسر للمتدرب الاستيعاب والفهم الكامل لها.

3- **أهداف البرنامج:** تصميم خطوات البرنامج بعناية شديدة لتؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها ولا يكتفي مصمم البرنامج بتحديد الأهداف المطلوبة، وإنما من الضروري تحديد الظروف والشروط التي سيتم في ظلها تحقيق هذه الأهداف، وعلي ذلك فإن مصمم البرنامج يقرر مادته التدريبية في إطار سلسلة منطقية من الخطوات حتى يمكن تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها.

4- **التمكن من كل خطوة:** يعتمد مدى تقدم المتدرب في التعليم المبرمج على نجاحه واستيعابه لكل خطوة من الخطوات ، ولا يمكن أن ينتقل من خطوة إلى أخرى إلا إذا تمكن فعلاً من المعلومات المعطاة له، والإجابة على الأسئلة بإجابات صحيحة، ويقوم مصمم البرنامج بوضع المعلومات ويبوبها في خطوات مناسبة ثم يستخدم الأمثلة والإجابات الاستدلالية للحصول على الإجابة الصحيحة الاستدلالية للحصول على الإجابة الصحيحة من المتدرب، ثم يختبر البرنامج على مجموعة من الأفراد لهم نفس الخصائص والمواصفات والخبرات التي يتصف بها أفراد الجماعة التي صمم من أجلها البرنامج.

5- **فعالية المشاركة:** يقوم المبرمج بتكليف المتدرب بعمل شيء ما حتى يجعله متيقظاً لما يدور في كل خطوة يصل إليها، ولكي يغطي المبرمج كافة احتياجات المتدرب فإنه يغير وينوع العمل الذي يكلف به المتدرب، وبذلك يتأكد من أنه يستجيب، ويحفزه ليشارك بجدية ونشاط.

6- **فورية إرجاع الأثر:** في نهاية كل خطوة يمكن للمتدرب معرفة مدى استيعابه للمادة ، حيث تعطى له النتائج، وغالباً ما يزود المتدرب بأكثر من إجابة يختار منها الإجابة الصحيحة فإذا لم يتمكن من الاختيار الصحيح، يمكنه معرفة ذلك مباشرة مع تفسير وتوضيح لأسباب عدم صحة الإجابة.

7- **التشجيع والتحفيز:** يهدف التعليم المبرمج إلى زيادة الرغبة في التعليم وذلك عن طريق إرجاع الأثر الفوري للمتدرب وتشجيعه على الاستمرار في البرنامج، وتركز بعض البرامج على تحفيز وتشجيع المتدرب عن طريق الاستفادة من الأخطاء التي تحدث بشرط أن لا تكون كبيرة.

الفصل التاسع

الوسائل التدريبية

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **المساعدات السمعبصرية.**
- **فوائد المساعدات السمعبصرية.**
- **العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعبصرية.**
- **قواعد إرشادية عند استخدام المساعدات السمعبصرية.**
- **شبكة الإنترنت.**

الفصل التاسع

الوسائل التدريبية

مقدمة:

لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25% إلى 30% فقط من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يختزنها المتلقي. كما أثبتت أن مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية، ولذلك فإن المواد أو الوسائل البصرية الفعّالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب وتعدل في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها.

ويحتاج المدرب إلى استخدام واحداً أو أكثر من الوسائل التدريبية وذلك لعرض فكرة أو اتجاه أو رأي أو تقديم معلومات ومعارف بشكل جذاب مع إعطاء فرصة رؤية هذه المفردات مما يساعد على توصيل ما يريده بسهولة وتحقيق التأثير في الآخرين وإقناعهم مع ترك انطباع قوي ودائم .. بل إن المتدربين سوف يحتفظون بالرسالة فترة زمنية أطول إذا قُرن ذلك بالحديث المباشر فقط معهم.

ويقرر مدرب البرنامج التدريبي الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي سيستخدمها في التدريب، والوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: السبورة التقليدية التي يكتب عليها معلوماته، إلى وسائل تكنولوجية حديثة معقدة،

والتي يطلق عليها الوسائل التوضيحية، أو الوسائل السمعية أو البصرية، ومثال ذلك السبورة الضوئية، وشرائح الأفلام والصور والأشرطة التسجيلية والخرائط والمكعبات والأشكال والنماذج، وبالإضافة إلى هذا فقد شاع استخدام أشرطة التدريب التي يسجل عليها المواد التدريبية.

بمعنى أن المدربين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب، وقد تتميز بعض هذه الوسائل بالبساطة والسهولة في حين تتميز البعض الآخر بالتعقيد وصعوبة الاستخدام.

المساعدات السمعبصرية:

وتسهل تلك المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التدريب وبطريقة منظمة مشوقة فعّالة.

وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك المساعدات أحد الأشكال الآتية:

- السبورة.
- دفتر قلاب.
- صورة قلاب.
- صورة ثابتة.
- شرائح.
- شفافيات.
- فيديو.
- الشرائح الإلكترونية.
- تمارين ومشروعات عملية تطبيقية كعمل المجسمات.
- شبكة الإنترنت.

فوائد المساعدات السمعبصرية:

رصد جل بروكس Jill Brooks فوائد المساعدات السمعبصرية كالتالي:

1- زيادة الانتباه والتركيز.
2- جذب الانتباه والتركيز.
3- توضيح الروابط.
4- تعزيز الرسالة.
5- تنبه إلى تغير الموضوع.
6- تستدعي التسلية.

العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعبصرية:

ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعبصرية نذكر:

1- بسيطة وواضحة.
2- أساسية وضرورية للموقف التدريبي.
3- ممتعة وتبعث على التحدي.
4- موفرة للوقت والجهد.
5- متفقة مع أهداف البرنامج التدريبي
6- متفقة مع حجم المجموعة التدريبية.
7- متفقة مع حجم وشكل القاعة التدريبية.

قواعد إرشادية عند استخدام المساعدات السمعبصرية:

في كتابه عن «تنمية مهارات مسئولي إقامة المؤتمرات وورش العمل» قدم لنا عبدالحكيم أحمد الخزامي قواعد إرشادية عند استخدام مثل هذه المساعدات السمعبصرية، نوضحها فيما يلي:

1- السبورة الورقية Filp charts

السبورة الورقية: قائمة حصر للمراجعة

	استخدام السبورة الورقية فقط عندما تكون مرئية لكل فرد في القاعة.
	تأكد من أن الحامل ثابت وأنه غير معرض للسقوط.
	أحسب عدد الصفحات التي سوف تستخدمها وتأكد من وجودها.
	ضع العنوان والرسومات مسبقاً، يسهل لك الموقف كثيراً.
	وفر أوراقاً وأقلاماً إضافية لتجدها متاحة عند الحاجة.
	قف بعيداً عن السبورة أثناء حديثك لكي يتابع المتدربين ما كتب على الورق.
	أكتب بحروف واضحة وكبيرة وتجنب الكتابة والكلام في نفس الوقت، إنها دائماً طريقة تجلب الأذى.
	أترك كل صفحة لمدة دقيقة على الأقل لإعطاء الفرصة لكل متدرب لكل يلاحظ المحتويات.
	أنزع الصفحات عندما تنتقل إلى نقطة أو موضوع آخر، ولكن ليس قبل أن ينتهي المتدربون من كتابة مذكراتهم.

2- الفانوس السحري أو العاكس الضوئي Overhead Projector:

العاكس الضوئي: قائمة حصر للمراجعة

	تأكد من أن الشفافيات يمكن رؤيتها وذلك بتكبيرها بقدر الإمكان وبتنظيف السطح والعدسات بدقة قبل الاستخدام.
	أفهم طريقة استخدام العاكس الضوئي، ثبت وضع لمبة الإضاءة عند الضرورة، ضع الشفافات بحيث تكون مقروءة لك وأنت أمام العاكس.

استخدم الشفافات سابقة الإعداد والمختبرة لكي تعرف أنها متفقة تماماً ويمكن رؤيتها بسهولة وكاملة من جوانبها.	
رقم الشفافات، إذا كان ذلك مناسباً.	
أطفئ الأنوار وأغلق الستائر إذا كان ذلك ضرورياً.	
قف بعيداً عن العاكس عندما تتحدث.	
أعط المتدربون وقتاً لقراءة المكتوب على الشاشة، لا تتحدث أثناء قراءتهم. لا تكرر ما يمكن أن يروه بأنفسهم.	
أغلق الجهاز عندما تنتقل إلى مرحلة تالية في حديثك، وعندما ينتهي المتدربون من قراءة الشاشة.	

3- استخدام الفيديو Video:

استخدام الفيديو: قائمة حصر للمراجعة

أعرض الفيلم على شاشة تسمح لكل فرد برؤيته مهما كان شكل الحجرة.	
كن مستعداً لاستخدام العاكس في حالة الطوارئ، من المحتمل أن كل متدرب سوف ينظر إليك.	
حرك شهية المتدربين للفيلم بأن تسرد لهم شيئاً عنه لكن ليس كثيراً.	
أجلس، أنظر وتعلم، لا تتدخل ما لم تحدث مشكلة، لا تعط تعليقات زائدة أو مكررة تتعلق بأحداث الفيلم أو الصوت المرافق له.	
تحمل المسئولية في حالة ظهور صعوبة فقط، يفضل القراءة من مسودة أو نص مكتوب، يجب أن يستمر العرض.	
أغلق الجهاز عند بداية عرض الفيلم.	
توقف بعض الوقت قبل مواصلة أحداث الجلسة، لكي يتحول اهتمام المتدربين إليك قبل أن تبدأ الحديث.	

شبكة الإنترنت:

البرامج التدريبية تعتمد على المواد المكتوبة المساندة لدور المدرب مثل الكتب والنشرات غير أن المعلومات في الكتب تكون قديمة نسبياً بالمقارنة بالمعلومات المتدفقة والمتجددة من شبكة الإنترنت Internet في أي مجال يحتاجه المتدرب.

ترتبط المعلومات المعروضة من خلال شبكة الإنترنت بمعلومات أخرى في مجالات مشابهة تخدم التخصص نفسه الذي يهم المتدرب وهذا يفتح آفاقاً جديدة للمعرفة ويضاعف الفائدة.

الإنترنت هو مصطلح عصري يعني الربط بين جميع أجهزة الحاسبات في العالم كله، والسماح بنقل وتداول المعلومات المختزنة فيها لتصل إلى جميع الأفراد الذين يستعملون هذه الأجهزة. وهو مصدر مستمر للمعلومات، يمكن تشبيهه بنهر جارى أو طريق سريع للمعلومات والمعرفة والأفكار والتجارب والخبرات البشرية يمكن أن يصل إليه كل فرد بسهولة، ويجد فيه ما يريد أن يعرفه ويحتاجه تتنوع أساليب عرض المعلومات فيه وتختلف باختلاف شخصيات وثقافات مواردها وواردبها فهو مناسب للدارس المتخصص الجاد الذي يبحث عن المعلومات الدقيقة في فروع معقدة من العلم، وهو مناسب أيضاً للفرد العادي متوسط الثقافة الذي يبحث عن مادة علمية بسيطة أو فكرة تطبيقية تساعده على تطوير أداء عمله.

والإنترنت هو أحد الأنشطة الهامة والفعالة التي يمكن الاعتماد عليها في مرحلة ما وراء التدريب وليس هناك أفضل للمتدرب في أي قطاع من قطاعات العمل من وضع هذا المصدر أمامه، فإذا أجاد استخدامه وتعود أن يحصل منه على ما يريد في الوقت الذي يحتاج إليه، كان منبعاً للعلم والفكر والخبرة والتنمية طوال حياته.

إيجابيات استخدام الإنترنت في التدريب:

- سهولة توفير المعلومات عبر الإنترنت وسهولة تدريب أي إنسان للحصول على المعلومات. والإنترنت موجود في كل مكان وفي كل وقت وبدون جهد أو الحاجة إلى ترتيبات خاصة له، مثل حضور الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات وهذا يتيح الحصول على المعلومات فوراً وفي نفس لحظة طلب المعلومات، بدون إضاعة للوقت أو انتظار المراسلات والبحث بالطرق التقليدية في المكتبات ودور النشر.
- عدم إضافة أي أعباء على المتدرب في صورة مصاريف حضور الدورات أو تكاليف المطبوعات والمراسلات.
- الحصول على أحدث المعلومات في المجال الذي يحتاجه المتدرب في نفس لحظة توافر هذه المعلومات - وهنا نشير إلى أن الكتاب المطبوع يستغرق شهوراً لإعداده وطباعته وتسويقه، فتكون المعلومات الموجودة فيه قديماً نسبياً عن معلومات الإنترنت.
- تنوع ووفرة المعلومات الموجودة في الإنترنت والحصول على المعلومات من مصادر متنوعة ومتعددة ، من أماكن مختلفة في العالم وتكون مكتوبة ومعروضة بلغات مختلفة وأساليب مختلفة يختار منها المتدرب ما يلائمه ويلائم أسلوب تفكيره وثقافته.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يحصل على المعلومات من مصادرها الأصلية - وهى أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالهيئات أو الشركات أو المراكز البحثية أو العلمية أو الأفراد - مباشرة بدون تعرض المعلومات للحذف أو التغيير أو التشويه. المعلومات المعروضة من خلال شبكه الإنترنت تكون مرتبطة بمعلومات أخرى عن مواضيع

مشابهة لها وتخدم نفس تخصص المتدرب وهذا يتيح للمتدرب أن يعثر علي معلومات جديدة تهمه وتزيد من معرفته وتفتح له أفاقاً جديدة لم يتطرق إليها تفكيره ولم يكن يتصور كيفية العثور عليها، فتتضاعف الفائدة التي يحصل عليها من الإنترنت.

- الحصول علي المعلومات في نفس الوقت التي تكون فيه متاحة للعالم كله، بدون أي قيود سياسية أو اجتماعية قد تمنع من وصول المعلومات للمتدرب أو تأخر حصوله عليها.
- المدرب البشرى غير متَوَفر دائماً بينما الإنترنت متَوَفر في جميع الأماكن وفي كل وقت خدمات الترفية والتسلية الموجودة في شبكة الإنترنت، والتي يمكن للمتدرب أن يستفيد منها أثناء بحثه عن المعلومات أو تلقيه التدريب عبر الإنترنت ، تجعله يستمتع بوقته وتعطيه راحة نفسية وتزيده إدراكاً للعالم من حولة وتزيد من ثقافته ومعارفه زيادة الحصيلة اللغوية والتدريب على اللغات الأجنبية والقدرة على التعامل مع الحاسب، وهي من الأهداف الأساسية لجميع برامج التدريب الموجهة لجميع فئات المجتمع من جميع التخصصات والثقافات.

الفصل العاشر

المشكلات

التي تحدث في القاعة التدريبية

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **مقدمـة.**
- 🕮 **أصناف المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية.**
- 🕮 **مشكلة إهدار الوقت في البرامج التدريبية.**
- 🕮 **خاتمـة.**

الفصل العاشر

المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية

مقدمـة:

بدون أدنى شك سوف تحدث ولو مشكلات بسيطة داخل القاعة التدريبية، مهما كان الإعداد جيداً والاهتمام كاملاً والاختيار للمتدربين سليماً والقاعة مناسبة.. فالكمال لله وحده، والمشكلات أصبحت جزءً من حياتنا في كل جوانبها، وواقعاً نعيشه يومياً. فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية.

والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

ومن الفرضيات الهامة في البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلاً لكل مشكلة.

أصناف المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية:

صنف بوب باورز Bob Powers في كتابة «المدرب المتميز» (1992) المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية إلى ثلاث أنماط هي كالتالي:

أولاً- المتدربون المزعجون وهم الأشخاص الذين:

1- يتحدثون بكثرة.
2- يتكلمون مع زملائهم أثناء التدريب.
3- يجادلون بكثرة.
4- تكون إجاباتهم عن الأسئلة فظة، وأحياناً بذيئة.
5- لا يعيرون الانتباه للمواد المستخدمة في التدريب.
6- يحاولون اختبار مدى مصداقية المدرب وثقته بنفسه.
7- يتحدون المدرب.
8- يسألون أسئلة خارج نطاق الموضوع.
9- يثيرون الحركة من وقت لآخر.
10- يثيرون الإزعاج.
11- يستخدمون الأسلوب الدفاعي (التبريري) دائماً.
12- يميلون للعدوانية.
13- لديهم حركة أكثر من اللازم.

ثانياً- المتدربون الذين لا يشاركون أثناء التدريب وهم أولئك الذين:

1- لا يشاركون مطلقاً.
2- يرفضون الإجابة عن الأسئلة.
3- لا يكملون الواجبات المنزلية.
4- لا يشاركون في التمارين.
5- لا يحاولون التعلم.
6- يجلسون منعزلين عن بقية المتدربين.
7- يغلب عليهم النعاس دائماً، أو ينظرون عبر النافذة.

8- يضعون رؤوسهم على الطاولة.

9- يمددون على الأرض.

10- يصلون متأخرين، ويغادرون مبكراً.

11- لا يعودون للدرس بعد أوقات الاستراحة أو الغذاء.

ثالثاً- الظروف البيئة أو المتعلقة بالأجهزة:

1- توقف الأجهزة عن العمل.

2- توقف مصدر الطاقة.

3- مشكلات التدفئة.

4- مشكلات التكييف.

5- الأصوات المزعجة.

6- التدخين.

7- ضعف الإضاءة.

8- ضيق المكان.

9- ضياع بعض الأدوات المستخدمة في التدريب.

10- عدم توافر المواد اللازمة.

مشكلة إهدار الوقت في البرامج التدريبية:

الوقت من ذهب، الوقت مال، الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

وإهدار الوقت في البرامج التدريبية جريمة في حق المتدربين وعلى حساب مصلحة المنشأة أو الشركة.

ومن أشكال إهدار الوقت في البرامج التدريبية نذكر:

- ❑ بدء البرنامج مبكراً.
- ❑ بدء البرنامج متأخراً.
- ❑ انتظار مجيء المدرب.
- ❑ انتظار مجيء مشرف البرنامج.
- ❑ زيادة وقت الراحة عن المخطط له.
- ❑ انتظار المشروبات.
- ❑ انتظار الغذاء.
- ❑ زيادة وقت الغذاء عن المخطط له.
- ❑ المكالمات التليفونية الطويلة أثناء البرنامج من قِبل المدرب.
- ❑ المكالمات التليفونية الطويلة أثناء البرنامج من قبل المتدربين.
- ❑ الأحاديث الجانبية مع المدرب.
- ❑ الأحاديث الجانبية بين المتدربين.
- ❑ الأحاديث الجانبية بين أحد المتدربين ومشرف البرنامج.
- ❑ التطويل في الخطب.
- ❑ كثرة المقاطعات.
- ❑ خروج المدرب عن موضوعات البرنامج.
- ❑ خروج بعض المتدربين للتدخين خارج قاعة البرنامج.
- ❑ خروج بعض المتدربين بسبب استدعائهم من قبل الإدارات التي يعملون بها.
- ❑ إنهاء البرنامج قبل الموعد المحدد.

خاتمة:

وفي الواقع لا توجد طريقة واحدة أو محددة يمكن من خلالها التعامل مع كل المشكلات التي تحدث أثناء التدريب، وبالتالي فإن هذا يعتمد على خبرات المدرب من خلال المواقف التي مر بها، ويعتمد كذلك على الأسلوب الذي يقوم بالتدريب من خلاله.

ولأنه لا يوجد حل واحد لكل المشكلات فإنك بوصفك مدرب متميز تستطيع أن تتعامل مع كل حالة بما يناسبها.

الفصل الحادي عشر
بعض أنماط المتدربين
ومهارات التعامل معهم

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين.**
- **قبعات التفكير الست.**
- **أنماط المشاركون الفاعلون في البرامج التدريبية وكيفية التعامل معهم.**
- **أنماط المشاركون المعوقون في البرامج التدريبية وكيفية التعامل معهم**

الفصل الحادي عشر

بعض أنماط المتدربين ومهارات التعامل معهم

مقدمـة:

يقابل المدرب أنماطا عديدة من المتدربين، والمدرب المتميز عليه اكتساب مهارات التعامل مع هذه الأنماط المختلفة والتي في بعض الأحيان تكون صعبة وليس من السهل كسبها والتفاعل معها بسهولة وإيجابية.

كذلك ينشأ أحيانا لدى المتدربين تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى موضوعات التدريب، وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب منها:

1- عدم وضوح الرؤية للموضوع من كل جوانبه.
2- التعصب للرأي.
3- الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء.
4- عدم توافق الأهداف.
5- الفروق الفردية بين الأعضاء.
6- الاختلافات التعليمية والمهنية والثقافية والاجتماعية فيما بينهم .. وهذا بدوره قد يؤدي على ظهور اختلاف في الرأي أو تناقض في الفكر أو تعارض في الاتجاه أو نشوء صراع فيما بينهم.

ويظهر ذلك في صورة صوت عالي (صراخ) من جانب بعض الأعضاء أو نقاش حاد أو انقسامات شديدة أو نزاعات واضحة بين المتدربين وذلك حول بعض الموضوعات الخلافية التي يتناولها البرنامج التدريبي.

وهذا سيؤدي - في حالة استمرار هذه الحالة - إلى التأثير السلبي على البرنامج التدريبي وأحيانا إلى عدم استمراره.

وهنا يمكن للمدرب وبمساعدة من مشرف البرنامج التدريبي وبعض المتدربين الإيجابيين العمل على التوفيق بين المتدربين وتقريب وجهات نظرهم، مع التأكيد على أهمية الاحترام المتبادل، وأن الاختلاف في الرأي لا يُفسد للود قضية.

كذلك يمكن أن ننصح المدرب في هذا الموقف ألا يجادل هذا العضو المنفعل وعدم رفع الصوت مثله، وإنما يُطلب منه التزام الهدوء والتعبير عن أفكاره وآراءه بصوت مناسب دون انفعال.

وعلى المدرب ألا يتصرف بعصبية عند نشوب خلاف، فالغضب سلاح ذو حدين. لكن عليه أن يضع في اعتباره أنه إذا ما استخدمه بشكل محدود، فقد يكون في محله في هذه الحالة وقد يؤتي ثماره، وإنما الإفراط في استخدامه دون تمييز قد يؤثر على سمعته ويجعله يفقد احترام الآخرين له.

وعلى المدرب إذا فقد السيطرة على أعصابه وتصرف بشكل غير لائق، عليه أن يعتذر عما صدر منه من تصرفات وعلى المدرب المتميز عندما يتعامل مع أحد المتدربين المنفعلين، أن يتركه يعبر عن غضبه - ولكن في حدود مقبولة - وأن لا يسمح بأي إهانة وأن يقوم باتخاذ موقف حازم في الحال إذا بدر منه إهانة له أو لأحد المتدربين.

أخيرا نود أن نذكرك أن الاختلاف بين الناس في شئونهم، أمر قديم وسيبقى

هذا الاختلاف بينهم إلى أن يرث اللـه الأرض ومن عليها، وهذه الحقيقة قد أكدها القرآن الكريم في كثير من آياته، ومن ذلك قوله تعالى(ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين، إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين)(هود: 118-119).

مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين:

يقول جون دي رو كفيل: «إنني على استعداد أن أدفع مقابل اكتساب مهارة القدرة على التعامل مع الأشخاص أكثر من أي مهارة أخرى على وجه الأرض».

على المدرب أن يدرك أنه سوف يقابل أنماط مختلفة من المتدربين أثناء تقديمه للبرامج التدريبية.

وسوف نقدم بعض هذه الأنماط مع اقتراح بعض أساليب التعامل الناجح مع هذه الأنواع.

الأدوار التي يلعبها المتدربين في البرامج التدريبية:

يمكن تقسيم الأدوار التي تلعبها في البرامج التدريبية إلى ثلاثة أنماط من الأدوار هي كالتالي:

1- أدوار المهام Task Roles:

ومن أمثلتها:

- المبادأة.
- طلب المعلومات.
- طلب الرأي.

- أعطاء المعلومات.
- إبداء الرأي.
- الموجه.
- المقوم.
- المنسق.
- التلخيص
- تقديم الشرح والتوضيح.

2- **أدوار المحافظة والصيانة** **Maintenance Roles:**

ومن أمثلتها:

- التوسط.
- حل الخلافات.
- يحرص على تماسك الفريق (حارس البوابة)
- يحرص على اجتماع أعضاء الاجتماع.
- المتابع.
- واضع المستويات.
- يقلل التوتر في الاجتماع.

3- **أدوار معوقة** **Non-Functional Roles:**

ومن أمثلتها:

- عدواني.
- منسحب.
- مزاح زائد عن الحد.

- عدم الالتزام بالقواعد.
- التأخر الدائم.
- المعترض على طول الخط.
- الذي يضع المعوقات.
- تعويق تفكير الآخرين.
- يطلب الظهور دائما.
- الباحث عن الاعتراف.
- يطلب التعاطف معه دائما.
- يستجدي الظهور والتعاطف معه.

وعلى المدرب أن يشجع المتدربين على أن يلعبوا أدوار المهام أو أدوار المحافظة أو الاثنين معا كوضع مثالي وأن يتجنبوا ممارسة الأدوار المعوقة للبرنامج التدريبي. وفي حالة قيام متدرب أو أكثر بممارسة النمط الأخير من الأدوار، فإن المدرب عليه أن يوجه طاقة هذا المتدرب إلى الوجهة الصحيحة وذلك بعد معرفة الأسباب التي تدفع هذا المتدرب لممارسة هذه الأدوار المعوقة والعمل على إزالتها.

قبعات التفكير الست:

لكل عضو في البرنامج التدريبي نمط خاص به، وله أسلوب في التفكير خاص به، وله رؤية تختلف عن الآخرين، ويركز على زاوية تختلف عن زوايا الآخرين.

والمدرب المتميز هو الذي يقوم بعمل «خريطة التفكير» والتي أطلق عليها دي بونو DeBono اسم «قبعات التفكير الست» The Six Hats.

ويشرح دي بونو فكرة هذه القبعات كالتالي:

افترض في اجتماع أو برنامج تدريبي ما أن هناك ستة أفراد يقوم كل واحد منهم بإبداء آراء وعرض معلومات معينة، تؤدي في النهاية إلى تكوين خريطة للقضية التي يدرسونها. بعد ذلك، عندما يتفهمون القضية بصورة كاملة بعد العرض الذي تم يعود كل واحد منهم لإبداء أفكاره حول ما يجب اتخاذه بشأنها، وبالتالي، يتوصل هؤلاء الستة إلى هيكلة مضمون وسير أعمال هذا الاجتماع بشكل نظامي رشيد.

وهذه القبعات الستة موزعة كالتالي:

- **القبعة البيضاء:** تمثل الحيدة والموضوعية والتفكير الموضوعي، ويكون دورها توفير الحقائق والأرقام.
- **القبعة الحمراء:** تمثل ما يشعر به الأفراد من مشاعر وأحاسيس ويكون دورها جعل ردود الفعل العاطفية إزاء الأشياء تطفو على السطح.
- **القبعة الصفراء:** تمثل الإيجابية والبناء، ويكون دورها استخلاص الفوائد من وراء الأفكار.
- **القبعة الخضراء:** تمثل الإبداع، ويكون دورها توفير زوايا جديدة أو بديلة للقضايا موضع الدراسة.
- **القبعة الزرقاء:** تشير إلى الإدارة والتفكير القائم على التخطيط والتنظيم، ويكون الدور هنا هو مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة، والتأكد من أن كل قبعة قامت بدورها.
- **القبعة السوداء:** تمثل المعارضة والنقد (وليس الاحتجاج السلبي)، والنظر إلى الأمور بحذر.

أنماط المشاركون الفاعلون في البرامج التدريبية:

هناك أنماط عديدة للمشاركين الفاعلين في الاجتماعات والبرامج التدريبية نذكر منها على سبيل المثال:

1- النوع الإيجابي

- يظهر عليه الاهتمام بالموضوع.
- يهتم جيدا بالاستماع والإنصات.
- يحاول أن يشارك في المناقشة باستمرار.
- يمتاز بحماسته التي قد تصل للاندفاع أحيانا.

وهذا النوع يتم التعامل معه:

- استخدامه للمساعدة في سير المناقشة.
- مكنه من الاشتراك والمساهمة الفعّالة.
- احرص على الاستعانة به لتحقيق فاعلية المناقشة.
- استخدمه لمساعدتك في الوصول إلى الهدف.

2- النوع الخبير:

- لديه معلومات كافية عن معظم الأشياء.
- يشعر بنقص معلومات الآخرين.
- يحاول أن يقاطع المتحدثين أو يعلق على ما يقولون.

وهذا النوع يتم التعامل معه:

- بلباقة وحرص.
- يُستفاد من خبراته.
- يتم تذكيره باستمرار بضرورة إتباع النظام والإجراءات.
- يؤجل الأخذ برأيه حتى يدلي الآخرون بآرائهم.

3- الأشخاص الذين يأتون بالأفكار:

- تقديم الأفكار الجديدة والاستراتيجيات.
- التركيز على المسائل الأساسية.
- البراعة في التعامل مع المشكلات وحلها.
- اكتشاف ونقل الأفكار والتطورات الجديدة.
- الخيال والذكاء والمعرفة.
- الاستعداد للتحري عن مسألة ما.
- إمكانية التواصل مع الآخرين.

أنماط المشاركون المعوقون في البرامج التدريبية:

رصد كل من ريك برنكمان Rick Brinkman وريك كير شنر Rick Kirschner في كتابه «التعامل مع الناس صعبي المراس» (1994) نماذج عديدة من هؤلاء الناس نذكر منها: العدواني والقناص ومدعي المعرفة والقنبلة والشاكي الباكي والرافض والصامت والمتردد والموافق دائما.

والجدول التالي يشرح بعض هذه الأنماط وأنماط أخرى بشكل تفصيلي، مع توضيح أسلوب التعامل مع كل نمط:

الدور	طبيعته	كيفية التعامل معه
العدواني المشاغب Aggressive	• يعبر دائما عن تقييمه السلبي لأفعال أو مشاعر أعضاء الجماعة. • وينتقد عمل الجماعة أو أفرادها أو موضوع النقاش ذاته.	• حاول تهدئته. • أعرف منه ماذا يريد بالضبط. • ساعده قدر الإمكان. • أجذبه نحو المناقشة.

الدور	طبيعته	كيفية التعامل معه
المعترض Bloker	• يقدم إرجاع الأثر السلبي وغير متوافق مع الجماعة. • يعارض آراء الجماعة بدون دراسة رغم صلاحيتها؟	• تعامل معه بسرعة. • ركز على هدفك. • قدم أمثلة وبراهين. • سيطر على الحديث.
الباحث عن التقدير Recognition Seeker	• يحاول جذب انتباه الجماعة والقيام بتصرفات غير مألوفة. • يسعى لوضع نفسه في مكانه أو مركز أعلى من الآخرين.	• أجذبه نحو الموضوع. • قدم الحقائق والأرقام. • سيطر على الحديث. • أشكره على مقترحاته.
الباحث عن المصلحة الذاتية Self Confessor	• يعبر عن مشاعره ووجهات نظره واهتماماته الشخصية. • لا يلتفت كثيرا إلى أهداف ومصالح الجماعة.	• تعجله في الحديث. • اجذبه نحو الحديث. • قدم له البراهين. • كن حازما معه.
الصامت Slience	• يجلس صامتا بعيدا عنك دون أن يتكلم يتأثر كثيرا بالبراهين. • لا يبدي أي شيء يعبر عما يجول في خاطره.	• عامله باحترام. • قدم له الحقائق. • أجذبه نحو الحديث. • استفسر منه دائما.
ذو العقلية المغلقة Locked Mind	• يتشبث برأيه بشده ويقتنع برأي واحد لا يغيره لأي سبب. • لا يتجاوب مع آراء الآخرين مهما كانت منطقيتها.	• أعرف أسباب تشبثه. • ركز على الحقائق. • حاول تحسين الموقف. • أعرف نقاط عدم رضاه.
القنبلة Bomb	عندما تتراكم الأسباب داخل الشخص القنبلة وخاصة اللامبالاة من الآخرين وتحين لحظة الانفجار، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطما كل شيء وأي شيء دون تمييز، ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب الانفجار.	• هدئ من حدة الموقف. • أنصت له باهتمام. • نادي عليه باسمه وبصوت أعلى من صوته. • احتفظ بنبرة صوت ودودة ومعبرة. • طمئنه إلى أنك تهتم به.

الفصل الثاني عشر
تقييم المتدرب

أشتمل هذا الفصل على:

- **تعريف تقييم التدريب.**
- **أهداف تقييم التدريب.**
- **عواقب عدم تقييم التدريب.**
- **الأسس الهامة لتقييم التدريب.**
- **أنواع تقييم التدريب.**
- **كيف تقاس نتائج التدريب؟**
- **أدوات تقييم التدريب.**
- **تقييم المتدرب.**

الفصل الثاني عشر

تقييم المتدرب

تعريف تقييم التدريب:

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعّالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها.

ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو أي محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكيد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعّالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو لمنظمة.. أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة.

هذا ويمكن تعريف مصطلح التقويم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

أهداف تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تحديد أربعة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:

1- **التعليم:** إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعليم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.

2- **الإثبات:** وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطويرات معينة.

3- **ترشيد العملية التدريبية في المستقبل:** حتى يصبح التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.

4- **التطوير:** ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

عواقب عدم تقييم التدريب:

يرصد جيل بروكس Jill Brooks في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:

1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.

2- مدير التدريب: لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه.

3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.

4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدريب.

5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».

6- فقد فرص لتحريك المتدربين.

7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.

8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.

9- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.

10- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

الأسس العامة لتقييم التدريب:

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:

1- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.

2- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.

3- أن يكون التقييم عملية مستمرة.

4- أن يتم التقييم بشكل جماعي.

5- أن يكون التقييم شاملا.

6- أن تحدد التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.

7- من الأهمية بمكان أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.

8- أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أنواع تقييم التدريب:

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال:

1- تقييم جزئي وتقييم كلي أو شامل.

2- تقييم كيفي وتقييم كمي وتقييم كيفي كمي.

3- تقييم داخلي وتقييم خارجي.

4- تقييم مستمر وتقييم نهائي.

5- تقييم قبلي وتقييم بعدي.

6- تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناء وتقييم بعد انتهاءه وتقييم بعد انتهاء بفترة.

عناصر تقييم التدريب:

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي:

1- البرنامج التدريبي.

2- المتدرب.

3- المدرب.

4- القائمون على التدريب.

5- نتائج التدريب.

كيف تقاس نتائج التدريب:

يُجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أنه هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي:

1- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي Reaction.

2- التعلم Learning: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟

3- السلوك Behaviour: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟

4- النتائج Results: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسب شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟).

وبالنسبة لتقيم عائد التدريب، فإنه على سبيل المثال يتم الاهتمام بـ:

1- قياس كفاءة التدريب Training Efficiency:

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى التزام التدريب بالموارد المخصصة له ودرجة ترشيد هذه الموارد أو التكاليف.

2- **قياس فاعلية التدريب Training Effectiveness:**

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة منه.

3- **قياس إنتاجية التدريب Training Productivity:**

حيث يتم الاهتمام هنا بموضوع هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف؟

أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

1- الملاحظة.
2- المقارنة.
3- المقابلات.
4- الاستبيانات.
5- استطلاع رأي المتدربين.
6- استطلاع رأي المدربين.
7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
8- المقاييس.
9- الاختبارات.
10- صندوق الشكاوي.
11- صندوق الاقتراحات.
12- تقارير تقييم الأداء.
13- المؤشرات.
14- طريقة التجربة.

هذا وسيتم شرح بعض هذه الأدوات كمثال توضيحي وسوف نستعير شرح خضر عطا اللـه في هذا الشأن كالتالي:

1- **تقارير تقييم الأداء Performance Records**

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا لرصد سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته ويمكن لمسئول التدريب أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التدريب.

2- **المؤشرات Indicator:**

يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ومعدل الحوادث ومعدلات التغيب ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... الخ، ويمكن لمسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.

3- **طريقة التجربة Experiment:**

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستويات الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريب معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي.

وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي. وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سوف يتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

تقييم المتدرب:

يتم تقييم المتدرب بواسطة أربعة أطراف رئيسية هي كالتالي:

1- المدرب.

2- إدارة التدريب - مشرف البرنامج التدريبي.

3- الرئيس المباشر للمتدرب.

4- الزملاء في التدريب.

وعلى سبيل المثال يمكن شرح تقييم المتدرب والزملاء في التدريب والرئيس المباشر كالآتي:

نموذج استمارة تقييم متدرب بواسطة المدرب

إعداد أ.د. مدحت محمد أبو النصر

1- اسم البرنامج التدريبي:

2- بداية البرنامج من / /2009 نهاية البرنامج: إلى / /2009

3- اسم المتدرب (ثلاثي): الشركة القائمة بالتدريب:

عناصر تقييم المتدرب خلال البرنامج التدريبي

م	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	الحضور.					
2	الالتزام بالمواعيد.					
3	المشاركة في النقاش.					
4	الرغبة في التدريب.					
5	العلاقات مع الزملاء.					
6	العلاقة مع المدرب (الخبير).					
7	الحرص على التعلم.					
8	درجة الاستفادة من البرنامج.					
9	تحمل بعض المسئوليات أثناء البرنامج.					
10	قدرته على طرح أفكاره أثنا ء البرامج.					

ملخص النتائج:

المجموع الكـلي = درجة

النسبة المئويـــة = المجموع الكلي × 2 = %.

تقـدير المتدرب =

تفسير الدرجات:

85 - 100 درجة = ممتاز

70 - 84 درجة = جيد جدا

55 - 69 درجة = جيد

أقل من 55 درجة = مقبول

اسـم المدرب: ....

توقيع المدرب: ....

التاريخ: / /2009

جزء من استمارة تقيم المتدرب

بواسطة زملاؤه المشاركون في البرنامج التدريبي

5 = أوافق تماما

4 = أوافق

3 = أوافق إلى حد ما

2 = لا أوافق

1 = لا أوافق بالمرة

المشاركون في البرنامج

		أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
1	كانت مستويات وخبرات المشاركين متجانسة ومتكاملة.	5	4	3	2	1
2	كان المشاركون متفاعلون مع موضوعات البرنامج وفعاليته.	5	4	3	2	1
3	كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات والتعليمات عاليا.	5	4	3	2	1
4	كان عدد المشاركين مناسبا في البرنامج في ضوء موضوعه.	5	4	3	2	1

5- ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

....

....

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب (ثلاثي):
وظيفة المتدرب:
اسم البرنامج التدريبي:
تاريخ البرنامج التدريبي من / /2009 إلى / /2009

م		عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	المعرفي	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.					
		3- القراءة وحب الإطلاع.					
		4- تطبيق المعلومات.					
		5- التقدم بالمقترحات.					
		6- توفير المعلومات.					
		مجموع الدرجات =	**درجة**				
2	الأدائي	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
		2- جودة العمل.					
		3- كمية العمل.					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
		5- الاستفادة من وقت العمل.					
		6- تطوير العمل.					
		مجموع الدرجات =	**درجة**				
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي.					
		2- التعاون.					
		3- الانتظام.					
		4- الولاء والانتماء.					
		5- تحمل المسئولية.					
		6- التجاوب مع الرؤساء.					
		مجموع الدرجات =	**درجة**				

نموذج متابعة وتقييم المرشح بعد التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب (ثلاثي):
وظيفة المتدرب:
اسم البرنامج التدريبي:
تاريخ البرنامج التدريبي من / /2009 إلى / /2009

م		عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	المعرفي	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.					
		3- القراءة وحب الإطلاع.					
		4- تطبيق المعلومات.					
		5- التقدم بالمقترحات.					
		6- توفير المعلومات.					
		مجموع الدرجات =			**درجة**		
2	الأدائي	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
		2- جودة العمل.					
		3- كمية العمل					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
		5- الاستفادة من وقت العمل.					
		6- تطوير العمل.					
		مجموع الدرجات =			**درجة**		
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي.					
		2- التعاون.					
		3- الانتظام.					
		4- الولاء والانتماء.					
		5- تحمل المسئولية.					
		6- التجاوب مع الرؤساء					
		مجموع الدرجات =			**درجة**		

نموذج مقارنة تقديرات المتدرب قبل التدريب وبعده

بمعرفة الرئيس المباشر

إعداد أ.د. مدحت محمد أبو النصر

م	الجانب	التقديرات قبل التدريب	التقديرات بعد التدريب	الفرق بالإيجاب أو بالسلب
1	المعرفي			
2	الأدائي			
3	السلوكي			
4	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات:

ممتـــــاز: من 78 - 90 درجة

جيد جدا: من 63 - 77 درجة

جيـــد : من 48 - 62 درجة

ضعـيف: من 18 - 32 درجة

الفصل الثالث عشر

معايير الأداء للمدربيـن

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **معايير الأداء للمدربين.**

الجزء الأول: الإعداد للتدريب.

الجزء الثاني: التدريب الفعلي (داخل القاعة التدريبية).

الجزء الثالث: تقويم التدريب.

الفصل الثالث عشر

معايير الأداء للمدربيـن(*)

مقدمة:

معايير الأداء للمدربين الموضحة في الصفحات القادمة قد تم عرضها على العشرات - إن لم تكن المئات - من المؤسسات التدريبية في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا، وتبنتها العديد من الشركات الصناعية؛ مثل خطوط الطيران، وشركات صناعة السيارات إلى جانب مطاعم الوجبات السريعة، وشركات الاتصالات. ومن الممكن أن تتوافق هذه المعايير تماما مع ما تقدمه مؤسستك التدريبية، غير أن أكثرية الشركات تقوم بتعديل أربعة من هذه المعايير تقريبا، في حين لا تجري العديد من الشركات أي تعديل أو تغيير على الإطلاق.

وكما أشرنا، فإن معايير الأداء هي الوسيلة المثلى لإيصال توقعات الأداء إلى المدربين، أي توضح للمدرب ما هي الأشياء المتوقع منه عملها عند الإعداد للتدريب، وأثناء التدريب وبعد التدريب (أي مرحلة تقويم التدريب)، وربما نتوقع أن تستمر هذه المعايير زمنا طويلا دون تغيير، ولكن هذا غير صحيح لأن المعايير تتأثر بتحديث المناهج، وإدارة المشاريع الخاصة وكذلك عملية التطوير الذاتي للمدرب،

(*) المصدر: بوب باورز (2004) ترجمة سعد بن هاري القحطاني، مراجعة مرين بنت عبدالله الصبان.

وهي أشياء تتغير من سنة إلى أخرى. وعندما نتوقع تغييرات من هذا النوع، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب تحديد الهدف أفضل من استخدام المعايير لإيصال التوقعات إلى المدربين.

معايير الأداء للمدربين:

تستخدم التعاريف التالية:

- دائما: أي نتوقع تكرار الأداء بنسبة 90% في كل مرة.
- عامة: نتوقع تكرار الأداء بنسبة 75% في كل مرة.
- من وقع لآخر: نتوقع تكرار الأداء بنسبة 50% في كل مرة.

الجزء الأول: الإعداد للتدريب:

أ - الإعـداد:

1- يقوم المدرب دائما بإكمال أنشطة الإعداد والتحضير في الوقت المحدد وفق الجدول التدريبي.
2- يقوم المدرب دائما بمراجعة محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة.
3- يقوم المدرب دائما بمراجعة خطوات التدريب وخطة التحضير والتأكد من موافقتها للأهداف.
4- يتأكد المدرب دائما من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب.
5- يتأكد المدرب دائما من جاهزية القاعة التدريبية وتوافر أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية.

6- يتأكد المدرب دائما من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي.

7- يتأكد المدرب دائما من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب.

8- يتأكد المدرب دائما من أن جميع الكتيبات والمذكرات التي يتم إرسالها وتوزيعها عادة قبل بداية التدريب قد أرسلت في الوقت المطلوب حسب الجدول الزمني.

9- يقوم المدرب دائما بمراجعة قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم مستواه المعرفي، والتأكد من أن المتطلبات السابقة الدورة متوافرة فيهم.

10- يقوم المدرب عامة بمراجعة تقويم الدورة السابقة (إذا كان متوافرا) بهدف تحسين الأداء في الدورة الحالية.

الجزء الثاني: التدريب الفعلي (داخل القاعة التدريبية)

ب - حفز المتدربين على المشاركة:

11- يقوم المتدرب عامة بتشجيع المتدربين على المشاركة.

12- يكون المدرب موجودا دائما في الأوقات التي تسبق المحاضرة والتي تليها مباشرة لإتاحة الفرصة للنقاش مع المتدربين.

13- يقوم المدرب - عامة- بمناداة المتدربين بأسمائهم.

14- يستخدم المدرب - عامة- وسائل التعزيز الإيجابية.

15- يتفاعل المدرب - عامة- مع مشاركات المتدربين الصغيرة، أو الإشارات التعبيرية.

16- يقوم المدرب - عامة- بجعل عملية المشاركة مريحة وسهلة.

17- يحافظ المدرب دائما على التحكم في مجريات الأمور داخل القاعة التدريبية.

18- يستخدم المدرب - عامة- مشاركات المتدربين موردا للتدريب.

19- يستخدم المدرب - دائما - لغة غير متحيزة، ولا توحي بالطبقية أو العنصرية، ويعامل المشاركين بحيادية ونزاهة.

20- يتعامل المدرب عامة- مع المشكلات التي تحدث في القاعة التدريبية بالطرق المناسبة.

21- يقوم المدرب - من وقت لآخر - بتحويل المواقف السلبية إلى مواقف تعليمية إيجابية.

ج - مهارات التقديم والإلقاء:

22- يقوم المدرب - عامة- بالسيطرة على وضعه النفسي كي لا يعوق عملية التعلم.

23- يقوم المدرب - عامة- بالمحافظة على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساوٍ.

24- تكون حركة جسم المدرب وتعبيرات وجهه - عامة - طبيعية وليست مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين.

25- يجب أن يكون صوت المدرب عامة مسموعا وواضحا، وأن لا يكون رتيبا، بل يعلو وينخفض حسب الحاجة.

26- يستخدم المدرب - عامة- «دليل المدرب» مرشدا، وليس مادة للحفظ.

27- يقوم المدرب - عامة- بإبداء شعور إيجابي تجاه موضوع الدورة.

28- يستخدم المدرب - دائما - كلمات بفهمها المتدربون.

د - المحتوى وتسلسل الموضوعات:

29- يقوم المدرب دائما بمراجعة الموضوعات الرئيسية للدورة قبل بدء كل محاضرة.

30- يقوم المدرب دائما بتقديم لمحة عامة عن المحتوى وعن الإجراءات التي سيتبعها في بداية كل محاضرة رئيسية.

31- يقوم المدرب دائما بتقديم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الدرس.

32- يقدم المدرب - عامة- تلخيصا للموضوعات ويربطها ببعضها البعض.

33- يقدم المدرب دائما تعليمات واضحة ومحددة للاختبارات والتمارين والنشاطات التي تقدم للمتدربين.

34- يلتزم المدرب - عامة- بالجدول التدريبي المحدد.

35- يقدم المدرب دائما المادة التدريبية بدقة، كما هو مفصل في دليل المدرب.

36- يقدم المدرب- عامة- المادة التدريبية كاملة، كما هو مفصل في دليل المدرب.

37- يقدم المدرب المادة التدريبية- عامة- حسب التسلسل المحدد للموضوعات كما هو موضح في دليل المدرب.

38- يظهر المدرب - عامة- بعض المرونة فيما يتعلق بالانحراف قليلا عن الخطة التدريبية أو الجدول الزمني إذا كان ذلك ضروريا.

هـ - أساليب طرح الأسئلة:

39- يقوم المدرب - عامة- بإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة والمراجعة.

40- يستخدم المدرب - عامة- الأسئلة المفتوحة من أجل حث المتدربين على المشاركة.

41- يستخدم المدرب - عامة- الأسئلة المغلقة من أجل إنهاء النقاش.

42- يستخدم المدرب الأسئلة - من وقت لآخر- لقياس معرفة المتدربين أو مهاراتهم أو بهدف تحديد اتجاهاتهم.

43- يقدم المدرب - عامة- إجابات صحيحة ومركز عند الرد على أسئلة المشاركين.

44- عندما لا يستطيع المدرب - عامة- الإجابة عن سؤال معين، فإنه يبحث عن الإجابة ثم يقدمها في وقت لاحق.

45- يقوم المدرب - عامة- بإجابة الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي.

46- يقوم المدرب - من وقت لآخر- بإحالة بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها.

47- يقوم المدرب - من وقت لآخر- بإرشاد المتدربين للإجابة عن الأسئلة بأنفسهم.

48- يقوم المدرب - عامة- بالتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بالطريقة المناسبة.

و- المعينات التدريبية (تقنيات التدريب):

49- يستخدم المدرب عامة المعينات التدريبية بهدف زيادة فرص التعلم.

50- يقوم المدرب - عامة- بإظهار قدرته على التعامل مع المعينات التدريبية بكفاءة.

51- يقوم المدرب - عامة- بإجراء الصيانة الخفيفة لأجهزة المعينات التدريبية والتحكم في تشغيلها حسب الحاجة.

52- يقوم المدرب - عامة- باستخدام معينات تدريبية بديلة عند الحاجة.

53- يتبع المدرب إجراءات السلامة دائما عند التعامل مع أجهزة المعينات التدريبية.

54- يتبع المدرب دائما التعليمات المحددة لاستخدام وتخزين أجهزة المعينات التدريبية.

الجزء الثالث: تقويم التدريب

ز - تقويم المتدرب:

55- يقوم المدرب دائما بإجراء تقويم للمتدربين حسب المطلوب.

56- يقوم المدرب دائما بإعطاء التغذية الراجعة حسب المطلوب.

ح - تقويم المادة التدربية:

57- يراجع المدرب دائما استمارات تقويم المادة ويقوم بالتعديلات اللازمة.

58- يقوم المدرب دائما بإحالة الجوانب التي تحتاج إلى تغيير أو تعديل إلى الأفراد أو المجموعة المخولة بعمل تلك التغييرات.

ط - تقويم المدرب:

59- يقوم المدرب دائما بمراجعة استمارة التقويم الخاصة به هو، ويقوم بالتغيرات المطلوبة.

60- يقوم المدرب دائما بتقويم أدائه بنفسه ويتخذ الإجراءات اللازمة.

الفصل الرابع عشر
تقييم المدرب

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **تقييم المدربين ومتابعتهم.**
- **استمارة متابعة وتقويم مدرب.**
- **صحيفة تقييم أداء المدرب.**
- **تقييم المدرب بواسطة المتدرب.**

الفصل الرابع عشر

تقييم المدرب

مقدمة:

أشرنا في الفصل الثاني عشر إلى أهمية تقييم التدريب، وخاصة تقييم كل من المتدرب والمدرب كأهم عنصرين من عناصر العملية التدريبية. ويهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على عملية تقييم المدرب.

ويتم تقييم المدرب بواسطة ثلاثة أطراف رئيسية هي كالتالي:

1- المدرب نفسه.
2- إدارة التدريب - مشرف البرنامج التدريبي.
3- المتدرب.

وسوف يتم توضيح ذلك مع توفير بعض الاستمارات التي يمكن أن تساعد في هذا الشأن

تقييم المدربين ومتابعتهم:

يشير حسن أحمد الطعاني إلى أنه لكي تنجح عملية التقويم والتطوير لابد من إجراء تقويم شامل للبرامج التدريبية للمتدربين والمدربين ولوسائل التدريب وانتقال أثر التدريب في الميدان، حيث أن أي محاولة لا تشمل هذه الأجزاء هي محاولة قاصرة أو مبتورة حيث تحتاج لنجاحها الأخذ بعين الاعتبار العناصر السابقة من منظور تكاملي وشمولي.

وبما أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التقويم للبرامج التدريبية لذا يجب علينا أن ندقق في اختيار المدربين الذين سيعهد إليهم بتنفيذ البرنامج، ويجب ألا يقتصر عند ذلك الاختيار وإنما علينا أن نتابعهم أثناء تنفيذ البرنامج. ولكي تتم هذه العملية لابد أن تمر في ثلاث مراحل قبل التنفيذ وأثناءه وبعده.

1- تقويم المدربين قبل التنفيذ:

لابد من توافر بعض الشروط في المرشح لكي يكون مدربا وعليه يجب وضع عدة شروط منها المؤهل والخبرة في مجال العمل، ويتم تصميم استمارة بيانات للمدرب وتتم المطابقة بين هذه البيانات والشروط الواجب توافرها في المدرب.

- **تقديم خطة واضحة:** يقدم المدرب خطة للبرنامج يبين فيها التصميم الجيد للبرنامج التدريبي وفق أسس علمية بحيث تشمل الأهداف النابعة من الاحتياجات التدريبية والموضوعات والمفردات وأساليب التدريب والوسائل اللازمة والزمن المقرر للبرنامج وأدوات التقويم المناسب حيث تقدم للمشرف لمناقشتها واعتمادها.
- **وجود حقيبة تدريبية:** أن تتوفر الحقيبة التدريبية المعدة بعناية لتساعد المدرب على تنفيذ البرنامج بفاعلية.

2- تقويم المدربين أثناء التنفيذ:

لا يكفي أن تتوافر الشروط في أي شخص لكي يصبح مدربا، وإنما علينا أن نتابع أداؤه لوظيفة المدرب وواجباته في أثناء تنفيذ البرنامج وهذه المهمة تقع على المشرف على البرنامج، وعليه أن يتابع المدرب من حيث مظهره ومعلوماته وخبراته، وكذلك مقدرته التربوية والتدريبية، وقد صمم النموذج التالي (متابعة وتقويم المدرب) ويقوم المشرف بتطبيقه أثناء التنفيذ.

استمارة متابعة وتقويم مدرب

اسم المدرب: .... البرنامج: ....

المادة: .... تاريخ التنفيذ: ....

م	عناصر المتابعة والتقويم	تقدير كل عنصر عناصر التقويم والمتابعة				ملاحظات
		ممتاز (5)	جيد (4)	متوسط (3)	ضعيف (2)	
	أولا: الصفات الشخصية:					
1	الهيئة والمظهر العام.					
2	حيويته وحماسة التدريب في المحاضرة.					
3	سرعة البديهة والتسلسل في التفكير.					
4	اتزانه وسيطرته على المحاضرة.					
5	قدرته على التفكير في المواقف الصعبة.					
6	قدرته على فهم المتدربين وتجابه معهم.					
7	تعاونه مع المشرفين على البرنامج لتحقيق أهدافه.					
	ثانيا: القدرة التعليمية والتدريبية:					
1	القدرة على نقل المعلومات والخبرات.					
2	مدى استخدامه لأساليب التدريب المختلفة.					
3	مدى استخدامه لوسائل الإيضاح المتعلقة بموضوع البرنامج.					

م	عناصر المتابعة والتقويم	تقدير كل عنصر عناصر التقويم والمتابعة				ملاحظات
		ممتاز (5)	جيد (4)	متوسط (3)	ضعيف (2)	
4	مدى إفساح المجال للمناقشة مع المتدربين.					
5	قدرته على تقويم المتدربين.					
6	حرصه على استخدام الوقت المخصص للتدريب في إفادة المتدربين.					
	ثالثا: الكفاءة التخصصية					
1	كفايته في المادة العلمية التخصصية.					
2	إلمامه بأحدث النظريات في مادته العلمية.					
3	مساهمته في تطوير المادة العلمية.					
	المجمــوع					

ملاحظة:

تترجم قدرات عناصر المتابعة والتقويم بالأرقام ثم تقسم على العناصر والناتج يكون متوسط المتابعة والتقويم.

المشرف على الدورة

التاريخ: .. /.. 2009

الاسم: ....

التوقيع: ....

3- تقويم المدربين بعد التنفيذ:

على المشرف بعد تنفيذ البرنامج أن يعد تقريرا مستقلا عن المدربين ومدى صلاحيتهم لممارسة العملية التدريبية وذلك بعد تحليل استمارات استطلاع رأي المتدربين نموذج رقم (2) وكذلك تحليل استمارة تقويم المدرب لمعرفة مدى صلاحية المدرب.

التقويم الذاتي:

أن تعد استمارة تقويمية خاصة للمدربين يتم تعبئتها من قبلهم بموضوعية للتوصل إلى الحاجات الفعلية النابعة من المدربين من أجل تحسين أدائهم في الدورات اللاحقة.

وإذا ما روعيت هذه النقاط ستجد أن المدربين يعيشون في جو صحي يساعدهم على دوام الارتقاء والتقدم في عملهم المهم كرافد من روافد تطوير الإدارات في مختلف تخصصاتهم. هذا بالإضافة إلى تطوير أداء المدربين.

استقصاء

هل تجيد فن التدريب؟

يهدف هذا الاستقصاء إلى إعطائك رؤية واضحة عن مجالات القوة والضعف في مهاراتك كمدرب؟.

اقرأ كل عبارة بدقة. ثم سجل أمامها الدرجة التي تعبر عن مدى انطباق مضمون العبارة عليك.

حدد تقديراتك تبعا للمقياس التالي:

1	ممتاز	تنطبق تماما، ولا نحتاج إلى تطوير.
2	جيد	تنطبق، ولكن يمكن صقلها وتطويرها بالممارسة.
3	متوسط	تحتاج إلى مزيد من التدريب لإتقانها.
4	أقل من المتوسط	تحتاج إلى تدريب وممارسة مكثفتين.
5	ضعيف	تفتقر إلى هذه المهارة أصلا.

(أ) التعرف على خصائص المتدربين واحتياجاتهم التدريبية

	العبـــارة	الدرجة
-1	الحرص على معرفة خصائص المتدربين.	
-2	الحرص على معرفة عدد المتدربين.	
-3	الحرص على معرفة المستويات الإدارية للمتدربين.	
-4	الحرص على معرفة أهداف البرنامج التدريبي.	
-5	الحرص على معرفة الاحتياجات التدريبية.	
-6	زيارة المتدربين في موقع عملهم.	
	إجمالي درجات (أ) =	

(ب) إعداد الملف التدريبي:

	العبـــارة	الدرجة
-1	تحديد الوحدات التدريبية للملف التدريبي بناء على أهداف البرنامج التدريبي.	
-2	تحديد الوحدات التدريبية للملف التدريبي بناء على الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	
-3	تقديم المعلومات الحديثة في الملف التدريبي.	
-4	تقديم المعلومات الكافية في الملف التدريبي.	
-5	الملف التدريبي يتضمن معلومات وأمثلة وتمارين واستقصاءات ودراسة حالات.	
-6	الملف التدريبي مطبوع طباعة جيدة ويتم مراجعته لغويا ومهنيا وتنسيقيا.	
	إجمالي درجات (ب) =	

(ج) مهارات الاتصال الفعّال:

	العبـــارة	الدرجة
-1	استخدام لغة بسيطة وواضحة، وتجنب الألفاظ المعقدة أو المصطلحات والتركيبات اللغوية الصعبة.	
-2	استخدام أكثر من وسيلة سمعية أو بصرية في وقت واحد لزيادة توضيح نقطة أساسية.	
-3	استخدام نبرات الصوت، وإشارات اليد، وحركات الجسم، وملامح الوجه للإبقاء على تركيز واهتمام المتدربين.	
-4	استخدام الأمثلة الجيدة والواقعية والتي تناسب خبرات المتدربين لتوضيح نقطة معينة.	
-5	الاستخدام الفعّال للمرح والبساطة والانطلاق وعدم الاهتمام بالرسميات والاهتمام بالجانب الإنساني للمتدربين.	
-6	الاستعداد الكامل للتدريب (الأسلوب، الحركات، اللغة، المظهر، طريقة التحدث، البساطة).	
إجمالي درجات (ج) =		

(د) التعامل مع المتدربين:

	العبـــارة	الدرجة
-1	تهيئة مناخ الجلسة التدريبية بما يتناسب مع مستوى وقدرات المتدربين.	
-2	الاستعانة بالخبرات وتجارب المتدربين كإحدى أدوات تدعيم المفاهيم النظريـة، والأصول العلمية.	
-3	تحقيق التوازن بين الأنشطة التي تتطلب تكوين جماعات عمل صغيرة وبين ما يتم على مستوى المجموعة ككل.	
-4	التوضيح المسبق للأهداف الأساسية من وراء ما سوف يطرح من مواد أو موضوعات تدريبية.	
-5	تسهيل تبادل الخبرات بين المتدربين كوسيلة للتعلم من خلال الممارسة والتطبيق.	
-6	تزويد المشاركين بما يمكنهم من الربط بين ما يدور في الجلسة التدريبية، وكيفية ترجمته في واقع عملهم.	
إجمالي درجات (د) =		

(هـ) القدرة على تحفيز المتدربين:

	العبـــارة	الدرجة
-1	القـدرة عـلى الحصـول عـلى اسـتجابات المتـدربين وإثـارة رغبـتهم في المشـاركة بسهولة ويسر.	
-2	استخدام السبورات أو اللوحـات الورقيـة وتسـجيل مـا يقولونـه كـأداة لتوليـد المزيد من الأفكار.	
-3	اليقظة والإحساس المستمر بمشاعر المدربين واحتياجاتهم فرديا وجماعيا.	
-4	تنوع استخدام أسـاليب العـرض والمناقشـة بهـدف زيـادة درجـة التفاعـل بـين المتدربين.	
-5	الحفاظ على درجة حماس المتدربين واهتمامهم بمـا يطـرح علـيهم طـوال فـترة التدريب.	
-6	الاهتمام المتساوي بجميع المتدربين وعدم التحيز لأفراد دون غيرهم.	
إجمالي درجات (هـ) =		

(و) تحقيق التوازن بين تحفيز المتدربين واستجاباتهم وإرجاع الأثر إليهم:

	العبـــارة	الدرجة
-1	التركيز على احتياجات المتدربين والمحافظة على استمرار التفاعل والحوار المتبادل.	
-2	الحفاظ على التوازن المناسب بين المحتوى المطلوب تدريبه وبين أسلوب التدريب.	
-3	توجيه الأسئلة بطريقة تثير رغبة المتدربين في الاستجابة والتفاعل.	
-4	تحقيق الاستمرارية في إثارة اهتمامات المتدربين والحصول على استجاباتهم ثم إرجاع الأثر إليهم.	
-5	إتاحة الفرصة للمتدربين للتفكير في استجاباتهم وإعدادها قبل طلب أحداهم للتعبير عن استجاباته.	
	إجمالي درجات (و) =	

(ز) التتابع والمنهجية في عرض الموضوعات:

	العبـــارة	**الدرجة**
-1	السيطرة على الوقت بدقة، والالتزام بالجدول المعد سلفا.	
-2	التأكد من سلامة التسهيلات التدريبية اللازمة، والأجهزة، وترتيب القاعة قبل البدء.	
-3	التذكير الدوري بالأهداف الرئيسية من وراء الموضوع المطروح لمعرفة مدى تغطيتي له.	
-4	التعامل بلباقة مع المقاطعات وجداول الأعمال الخفية والأنماط السلبية بغرض عدم الخروج عن الهدف الرئيسي.	
-5	التلخيص مع تحديد النقاط الرئيسية ثم تناولها في نهاية الجلسة التدريبية.	
-6	توضيح الهدف التدريبي من وراء كل نشاط تقوم به المجموعة ككل أو جماعات العمل الصغيرة قبل بدء العمل.	
إجمالي درجات (ز) =		

(ر) القدرة على الاستنتاج والاستدلال:

	العبـــارة	الدرجة
-1	إتباع طريقة الأسئلة غير المباشرة للحصول على الاستجابات المطلوبة.	
-2	الإشارة إلى بعض المواقف والأمثلة من خلال تصرفات المجموعة لتأكيد نقطة أو سلوك معين.	
-3	إعادة صياغة الأسئلة لزيادة استمالة المتـدربين للإجابـة وإعطـائهم المزيـد مـن الوقت للتفكير.	
-4	تجنب الإفراط في إيقاع المتدربين في حيرة حول الإجابة عـن نقطـة معينـة، مـع مراعاة عدم تركهم فترة طويلة دون التدخل.	
-5	تحقيق التوازن بين عمليتي الاستنتاج والاستدلال واستخدام كـل منهـا بطريقـة فعّالة.	
-6	تشجيع المتدربين على استخلاص النتائج النهائية والـدروس المسـتفادة مـن وراء الموضوع التدريبي.	
إجمالي درجات (ر) =		

سجل في الجدول التالي الدرجات التي حصلت عليها في كل عمود من الأعمدة الستة السابقة:

م	المجالات	الدرجة
أ	التعرف على خصائص المتدربين واحتياجاتهم التدريبية.	
ب	إعداد الملف التدريبي.	
ج	مهارات الاتصال الفعّال.	
د	التعامل مع المتدربين.	
هـ	القدرة على تحفيز المتدربين.	
و	تحقيق التوازن بين تحفيز المتدربين واستجاباتهم وإرجاع الأثر إليهم.	
ز	التتابع والمنهجية في عرض الموضوعات.	
ر	القدرة على الاستنتاج والاستدلال.	
إجمالي الدرجات =		

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 192 درجة فأكثر فأنت مدرب ممتاز.

2- إذا حصلت على 144-191 درجة فأكثر فأنت مدرب جيد.

3- إذا حصلت على 96-143 درجة فأكثر فأنت مدرب متوسط.

4- إذا حصلت على 48-95 درجة فأكثر فأنت مدرب أقل من المتوسط.

5- إذا حصلت على أقل من 48 درجة فأكثر فأنت مدرب ضعيف.

صحيفة تقييم أداء المدرب:

إن صحيفة تقييم أداء المدرب تقدم وسيلة وأداة توثيق لتقييم الأداء للمدربين، وسوف نلاحظ أن هذه الصحيفة هي نسخة مركزة من معايير أداء المدرب والتي تم الإشارة إليها في الفصل الثالث عشر.

ويقوم بملء هذه الصحيفة أحد المسئولين في إدارة التدريب أو المشرف على البرنامج التدريبي، على أن يتم توضيح أهداف هذا التقييم وموعده وطريقته للمدرب حتى لا يفاجأ بهذا الإجراء أو حتى لا يحدث لديه أي اضطراب أثناء عملية تقديم البرنامج التدريبي.

ولقد قدم بوب باورز Bob Powers في كتابه «المدرب المتميز» ترجمة سعد بن هادي القحطاني ومراجعة مرين بنت عبد اللـه الصبان مقترحا لصحيفة تقييم أداء المدرب يمكن الاستعانة بها في هذا الشأن كالتالي:

صحيفة تقييم أداء المدرب

الاسم: .... المادة: ....

الجزء المراد ملاحظته: .... التاريخ: ....

اسم الملاحظ: .... مدة الملاحظة: ....

تعليمات:

1- حدد نوع الأداء المراد ملاحظته.

2- دوّن الملاحظات عن أداء المدرب ومدى تحقيقه للمعايير كما يلي:
تحقق المعاير (ت)، تحقق المعيار بتميز (تم) لم يتحقق المعيار (لم). وإذا كان المعيار لا يمكن ملاحظته فيمكن وضع كلمة (لا) في هامش الملاحظات.

3- يجب على المدربين الذين يقومون بتقويم أدائهم بأنفسهم القيام بذلك فور انتهائهم من أداء البرنامج التدريبي، واستعراض الصحيفة قبل البرنامج التدريبي القادم.

معايير الأداء	النتيجة		ملاحظات
1- إتمام تحفيز الأنشطة في وقتها.	ت	لم	....
2- استعراض محتوى البرنامج.	ت	لم	....
3- إعداد خطة التدريب.	ت	لم	....
4- إعداد أجهزة المعينات التدريبية.	ت	لم	....
5- إعداد المكان بالشكل المناسب.	ت	لم	....
6- توفير المواد التدريبية اللازمة.	ت	لم	....

-7	توفير المواد التموينية اللازمة.	ت	م	....
-8	توزيع المذكرات والأجهزة قبل البدء بالبرنامج.	ت	م	....
-9	استعراض أسماء الموجودين.	ت	م	....
-10	استعراض المعلومات المتعلقة بالبرنامج.	ت	م	....
-11	تشجيع المشاركة.	ت	م	....
-12	وجود المدرب، وسهولة الوصول إليه.	ت	م	....
-13	مناداة المتدرب بالاسم.	ت	م	....
-14	استخدام وسائل التعزيز الإيجابية.	ت	م	....
-15	التفاعل مع إشارات المتدربين التعبيرية.	ت	م	....
-16	تسهيل فرص المشاركة للمتدربين.	ت	م	....
-17	القدرة على التحكم في الأمور داخل القاعة.	ت	م	....
-18	اللجوء إلى المتدربين باعتبارهم مصدرا للمعلومات.	ت	م	....
-19	عدم التحيز أو التفرقة بين المتدربين.	ت	م	....
-20	حل المشكلات بصورة مناسبة.	ت	م	....
-21	تحويل الحالات السلبية إلى إيجابية.	ت	م	....
-22	التحكم بنجاح في الوضع النفسي.	ت	م	....
-23	توزيع النظر بشكل متساوٍ.	ت	م	....
-24	التحرك بصورة طبيعية لا تعيق الانتباه.	ت	م	....
-25	الصوت واضح ومسموع.	ت	م	....
-26	استخدام المادة التدريبية باعتبارها مرشدا.	ت	م	....
-27	إظهار الشعور الإيجابي تجاه موضوع الدورة.	ت	م	....
-28	استخدام كلمات مفهومة.	ت	م	....
-29	استعراض الخدمات المساندة.	ت	م	....

30-	المراجعة العامة.	ت	لم	....
31-	توضيح الأهداف للمتدربين.	ت	لم	....
32-	تلخيص الموضوعات وسلاسة الانتقال.	ت	لم	....
33-	تقديم التعليمات بوضوح وبدقة.	ت	لم	....
34-	الالتزام بالجدول التدريبي.	ت	لم	....
35-	تقديم المادة التدريبية بدقة.	ت	لم	....
36-	تقديم المادة التدريبية كاملة.	ت	لم	....
37-	تقديم المادة التدريبية حسب التسلسل المطلوب.	ت	لم	....
38-	المرونة في تغيير الخطة عند الضرورة.	ت	لم	....
39-	إعطاء الفرصة لطرح الأسئلة.	ت	لم	....
40-	استخدام الأسئلة المفتوحة وتوظيفها لصالح السياق.	ت	لم	....
41-	استخدام الأسئلة المغلقة وتوظيفها لصالح السياق.	ت	لم	....
42-	استغلال الأسئلة لاختيار مدى المعرفة والمهارات.	ت	لم	....
43-	تقديم الأجوبة بدقة وبشكل صحيح.	ت	لم	....
44-	البحث عن إجابات للأسئلة وتقديمها فيما بعد.	ت	لم	....
45-	إجابة الأسئلة بطريقة موضوعية وليست دفاعية.	ت	لم	....
46-	إرشاد المتدربين للوصول إلى الإجابات بأنفسهم.	ت	لم	....
47-	تحويل الأسئلة إلى المتدربين أنفسهم.	ت	لم	....
48-	معالجة الأسئلة الخارجة عن الموضوع بشكل مناسب.	ت	لم	....
49-	استخدام المعينات التدريبية لصالح التدريب.	ت	لم	....
50-	استخدام المعينات التدريبية بصورة فعالة.	ت	لم	....
51-	القيام بالصيانة الخفيفة لأجهزة المعينات التدريبية.	ت	لم	....
52-	استخدام معينات تدريبية بديلة عند الحاجة.	ت	لم	....

-53	تطبيق إجراءات السلامة عند استخدام المعينات التدريبية.	ت	لم	....
-54	الالتزام بتعليمات تشغيل أجهزة المعينات التدريبية.	ت	لم	....
-55	تقويم المتدربين.	ت	لم	....
-56	إعطاء التغذية الراجعة.	ت	لم	....
-57	استعراض التغذية الراجعة فيما يخص البرنامج.	ت	لم	....
-58	تحويل جوانب البرنامج التي تحتاج إلى تطوير إلى الجهات المختصة	ت	لم	....
-59	تطبيق النصائح الواردة في التغذية الراجعة.	ت	لم	....
-60	القيام بتقويم الأداء.	ت	لم	....

وبعد ملء صحيفة تقييم أداء المدرب لابد من تحليل المعلومات بالصحيفة والاستفادة منها في تحسين وتطوير أداء المدرب. ومن الضروري أن يتم مناقشة هذه المعلومات مع المدرب والاتفاق معه على جوانب القوة وجوانب الضعف لديه، وتقديم بعض النصائح المفيدة للمدرب لكي يتغلب على جوانب الضعف التي وجدت لديه.

تقييم المدرب بواسطة المتدرب:

كما أن المدرب يقوم بتقييم المتدربين، فإن المتدربين أيضا يقومون بتقييم المدرب. ويتم هذا غالبا بواسطة استمارة يتم توزيعها على المتدربين في آخر البرنامج التدريبي لتقييم البرنامج التدريبي. وهذه الاستمارة تتضمن بنود عدة منها بند خاص بتقييم المدرب.

ويمكن اقتراح الاستمارة التالية في هذا الشأن:

استمارة تقييم مدرب بواسطة المتدرب

إعداد أ.د. مدحت محمد أبو النصر

1- اسم البرنامج التدريبي:

2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / /2009 إلى / /2009

3- اسم المتدرب (اختياري):

4- كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة الذي صلت عليه من البرنامج التدريبي؟

❑ ممتاز ❑ جيد جدا ❑ جيد ❑ مقبول

5- ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي؟

❑ استفادة كبيرة ❑ استفادة متوسطة ❑ استفادة قليلة

6- ما هي أشكال هذه الاستفادة؟

❑ معلومات ❑ اتجاهات ❑ سلوكيات ❑ مهارات

❑ أخلاقيات ❑ أخرى. تذكر ....

7- ما هو رأيك في الملف التدريبي؟

❑ ممتاز ❑ جيد جدا ❑ جيد ❑ مقبول

8- هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

9- هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

10- ما هو رأيك في الأساليب التدريبية التي استخدمت؟

❑ ممتاز ❑ جيد جدا ❑ جيد ❑ مقبول

11- ما هو رأيك في الوسائل التدريبية التي استخدمت؟

❑ ممتاز ❑ جيد جدا ❑ جيد ❑ مقبول

12- هل كان المدرب في البرنامج التدريبي ..

❑ ممتاز ❑ جيد جدا ❑ جيد ❑ مقبول

13- هل كان المدرب على دراية كاملة بموضوعه وأعد له جيدا؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

14- هل تمكن المدرب من إيصال المعلومات بفعالية؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

15- هل حرص المدرب على تحديد وعرض أهداف البرنامج من البداية؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

16- هل حرص المدرب على فاعلية وحيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

17- هل قام المدرب بتحفيز المتدربين على المشاركة في التدريبات العملية؟

❑ نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا

18- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك أو لمرؤوسيك؟

❑ نعم ❑ لا ❑ بدون رأي

19- ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في حاجة إليه في المستقبل القريب؟

....

....

20- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

....

....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

الفصل الخامس عشر

اقتراحات تطوير أداء المدربين

أشتمل هذا الفصل على:

- **مسئولية المدرب نحو التطوير.**
- **نصائح مفيدة.**
- **مسئولية إدارة التدريب نحو التطوير.**
- **اقتراحات إضافية لتطوير أداء المدربين.**

الفصل الخامس عشر

اقتراحات تطوير أداء المدربين

مسئولية المدرب نحو التطوير:

المدرب مسئول عن تطوير نفسه، والمدربون الذين يتحملون مسئولية تطوير أنفسهم يحققون أداء متميزا. فالمدرب عليه أن يطور شخصيته وذاته المهنية، وأن يطور مستقبله الوظيفي والأكاديمي، وأن يطور من وسائله وأساليبه التدريبية، وأن يكون قارئ جيد، مثقف متابع للأحداث وللأحوال، وأن يكون باحث أصيل، وأن يهتم بتقييم إدارة التدريب وتقييم المتدربين له، وأن يتغلب على جوانب الضعف والسلبيات التي لديه، وأن يستمر ويدعم جانب القوة والإيجابيات التي لديه.

نصائح مفيـدة:

والآتي بعض النصائح المفيدة في هذا الشأن:

1- اجعل عملية التطوير الذاتي مستمرة.
2- اجعل عملية التطوير المهني مستمرة.
3- اقرأ ثم اقرأ ثم اقرأ، فالقراءة هي الباب الملكي للمعرفة.
4- لا تقلد مدربين آخرين وإنما استفد من خبراتهم في التدريب.
5- استخدم أسلوب الحوار والنقاش المتبادل ولا تعتمد على أسلوب المحاضرة بشكل رئيسي.

6- استخدم أكثر من وسيلة تدريبية، حتى تتغلب مميزات الوسيلة الأولى على عيوب الوسيلة الثانية، ومميزات الوسيلة الأولى على عيوب الوسيلة الأولى.

7- استخدم أكثر من أسلوب تدريبي، حتى تتغلب مميزات الأسلوب الأول على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني على عيوب الأسلوب الأول.

8- احرص على رأي المتدربين عنك بدون غضب منهم، واستفد من هذا الرأي في تغيير نفسك وأداءك الشخصي والمهني.

مسئولية إدارة التدريب نحو التطوير:

إدارة التدريب أيضا عليها مسئولية هامة في تطوير أداء المدربين سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

وعلى إدارة التدريب أن تهتم بعملية التطوير هذه بشكل حقيقي وليس بشكل سطحي أو مظهري وأن تعتمد مبدأي الاستمرارية والمهنية لعملية التطوير هذه.

وأن تنظر إلى عملية تطوير أداء المتدربين من منظور ديمقراطي مشترك مع المدربين، وباستخدام المنهج العلمي وخطواته عند إجراء التقييم المطلوب.

أيضا على إدارة التدريب أن تقدم للمدربين التغذية العكسية Feedback التحفيزية والتغذية العكسية التطويرية، وتعترف التغذية العكسية التعزيزية بالأداء المتميز الذي فاق المتوقع، أما التغذية العكسية التطويرية فتهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الذي لم يحقق المستوى المطلوب. وبهذا تكون التغذية العكسية التعزيزية. وبهذا تكون التغذية العكسية التعزيزية هي صورة من صور التشجيع الإيجابي، أما التغذية العكسية التطويرية فهي صورة من صور التوجيه والإرشاد.

وتستخدم التغذية العكسية بقسميها إما بطريقة رسمية Formal أو بطريقة غير

رسمية Informal، والطريقة الرسمية تأتي على شكل تقارير متابعة أو شهادات استحقاق فهي عملية مستمرة، بسيطة وفعّالة، ومن شأنها تغيير الطريقة التقليدية في متابعة أداء المدربين.

اقتراحات إضافية لتطوير أداء المدربين:

1- تقديم الحوافز الإيجابية للمدربين.

2- إتاحة الفرصة للمدربين لحضور برامج تدريب المدربين كل فترة.

3- تدريب المدربين على الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة.

4- إتاحة الفرصة للمدربين لحضور المؤتمرات المهنية الخاصة بالتدريب سواء داخل الوطن أو خارجه.

5- مساعدة المدربين على الاشتراك في عضوية المنظمات المهنية الخاصة بالتدريب سواء داخل الوطن أو خارجه.

6- توفير المكتبات وتزويدها بالكتب والمراجع التي يحتاج إليها المدربين.

7- تسهيل اشتراك المدربين في الحصول على المجلات المهنية الخاصة بالتدريب سواء التي تصدر من داخل الوطن أو من خارجه.

8- توفير الأفلام التدريبية الحديثة للمدربين نظرا لارتفاع ثمنها بما يفوق القدرات المالية للمدربين، وذلك على سبيل الاستعارة.

9- إشراك المدربين في لجان التخطيط والتدريب المستقبلي.

الفصل السادس عشر

Training & Trainer

- Training Definition.
- Major Causes of Performance Problems.
- Model of Training Stages.
- Training Needs.
- Job Instruction Training Process.
- Costs & Benefits of Training.
- Training Evaluation.
- Training and Development.
- The Trainer.
- Trainer's Competences.
- Professional Trainer's Roles.

الفصل السادس عشر

Training & Trainer

Training Definition:

The term training refers to the acquisition of knowledge, skills, and competencies as a result of the teaching of **vocational** or practical skills and knowledge that relate to specific useful competencies. It forms the core of apprenticeships and provides the backbone of content at **technical colleges and polytechnics**. In addition to the basic training required for a trade, **occupation** or **profession**, observers of the labor-market [who?] recognize **today** the need to continue training beyond initial qualifications: to maintain, upgrade and update skills throughout **working life**. People within many professions and occupations may refer to this sort of training as **professional development**.

Training can be defined either narrowly or broadly. In a limited **sence**, training provides an employee with specific and immediately usable skills. In a broad sence, training provides general information used to develop knowledge for future long-term application. In a limited sence, the employee

explores job related skills when he or she is trained; whereas developing knowledge denotes a broader scope. To illustrate, a person can receive training to improve skills on a new word-processing machine, whereas development can come from a manager's experience leading to successful judgment of business conditions.

Some commentators use a similar term for workplace learning to improve performance: **training and development.** One can generally categorize such training as *on-the-job* or *off-the-job*:

- On-the-job training takes place in a normal working situation, using the actual **tools**, equipment, documents or materials that trainees will use when fully trained. On-the-job training has a general reputation as most effective for vocational work.

- Off-the-job training takes place away from normal work situations -implying that the employee does not count as a directly productive worker while such training takes place. Off-the-job training has the advantage that it allows people to get away from work and concentrate more thoroughly on the training itself. This type of training has proven more effective in inculcating concepts and ideas.

Training differs from **exercise** in that people may dabble in exercise as an occasional activity for fun. Training has specific goals of improving one's **capability, capacity**, and **performance**.

Major Causes of Performance Problems:

- **Knowledge or Skills** - The employee does not know how to perform the process correctly - lack of skills, knowledge, or abilities.
- **Process** - The problem is not employee related, but is caused by working conditions, bad processes, etc, etc.
- **Resources** - Lack of resources or technology .
- **Motivation or Culture** - The employee knows how to perform, but does so incorrectly.

The Performance Analysis Quadrant (PAQ) is a tool to help in the identification. By asking two questions, "Does the employee have adequate job knowledge?" and "does the employee have the proper attitude (desire) to perform the job?" and assigning a numerical rating between 1 and 10 for each answer, will place the employee in 1 of 4 the performance quadrants:

Does the Employee have adequate job knowledge? (1 Low – 10 High)

	1 Low	10 High
10 High	**A** **Motivation**	**B** **Resource / Environment**
1 Low	**C** **Selection**	**D** **Training**

Does the employee have the proper attitude (desire) to perform the job? (1 Low – 10 High)

1- Quadrant A (Motivation): If the employee has sufficient job knowledge but has an improper attitude, this may be classed as motivational problem. The consequences (rewards) of the person's behavior will have to be adjusted. This is not always badÖthe employee just might not realize the consequence of his or her actions.

2- Quadrant B (Resource / Process / Environment): If the employee has both job knowledge and a favorable attitude, but performance is unsatisfactory, then the problem may be out of control of the employee. i.e. lack of resources or time, task needs process improvement, the work station is not ergonomically designed, etc.

3- Quadrant C (Selection): If the employee lacks both job knowledge and a favorable attitude, that person may be improperly placed in the position. This may imply a problem with employee selection or promotion, and suggest that a transfer or discharge be considered.

4- Quadrant D (Training): If the employee desires to perform, but lacks the requisite job knowledge or skills, then additional training may be the answer.

Model of training stages:

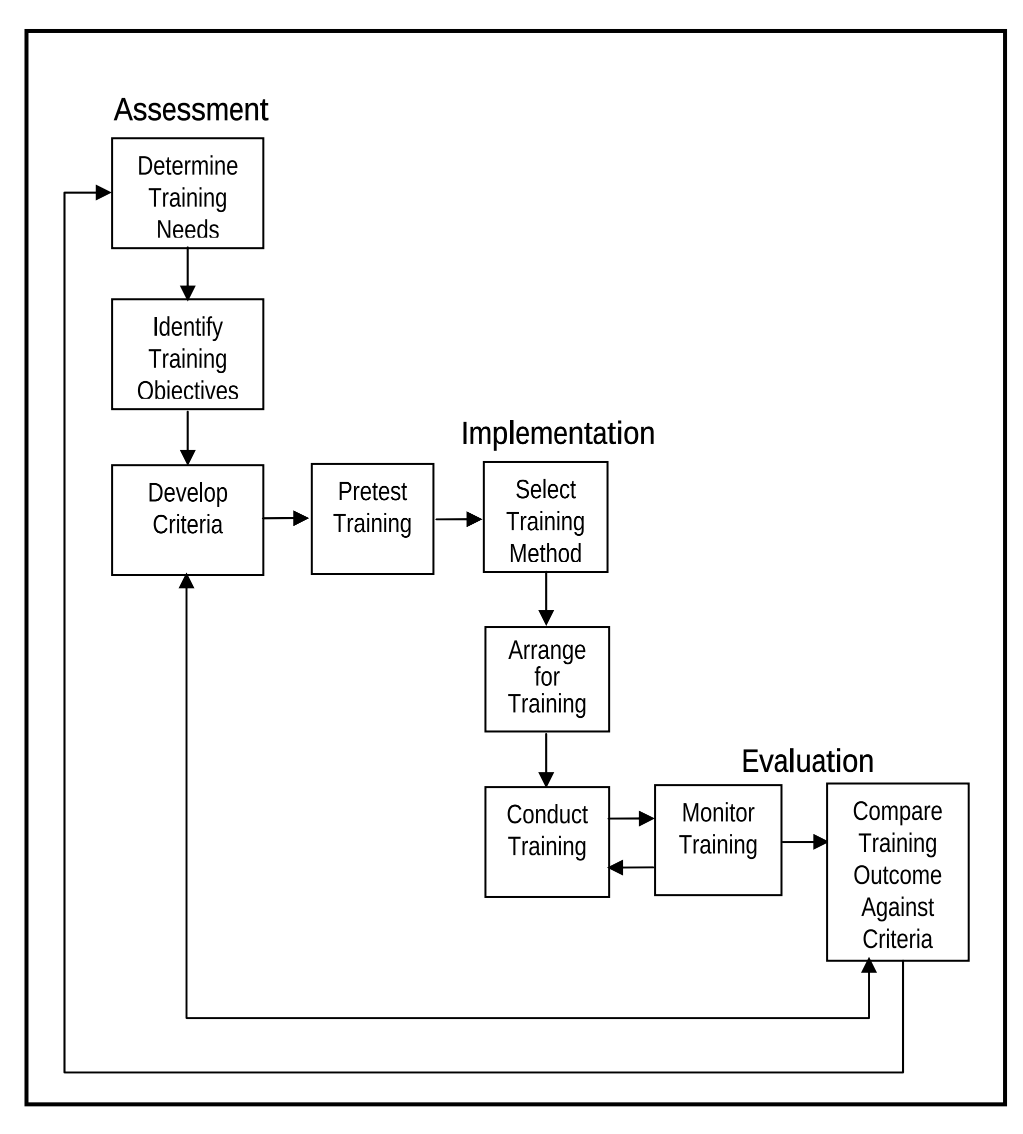


Figure (1)

Model of Training Stages

Training Needs:

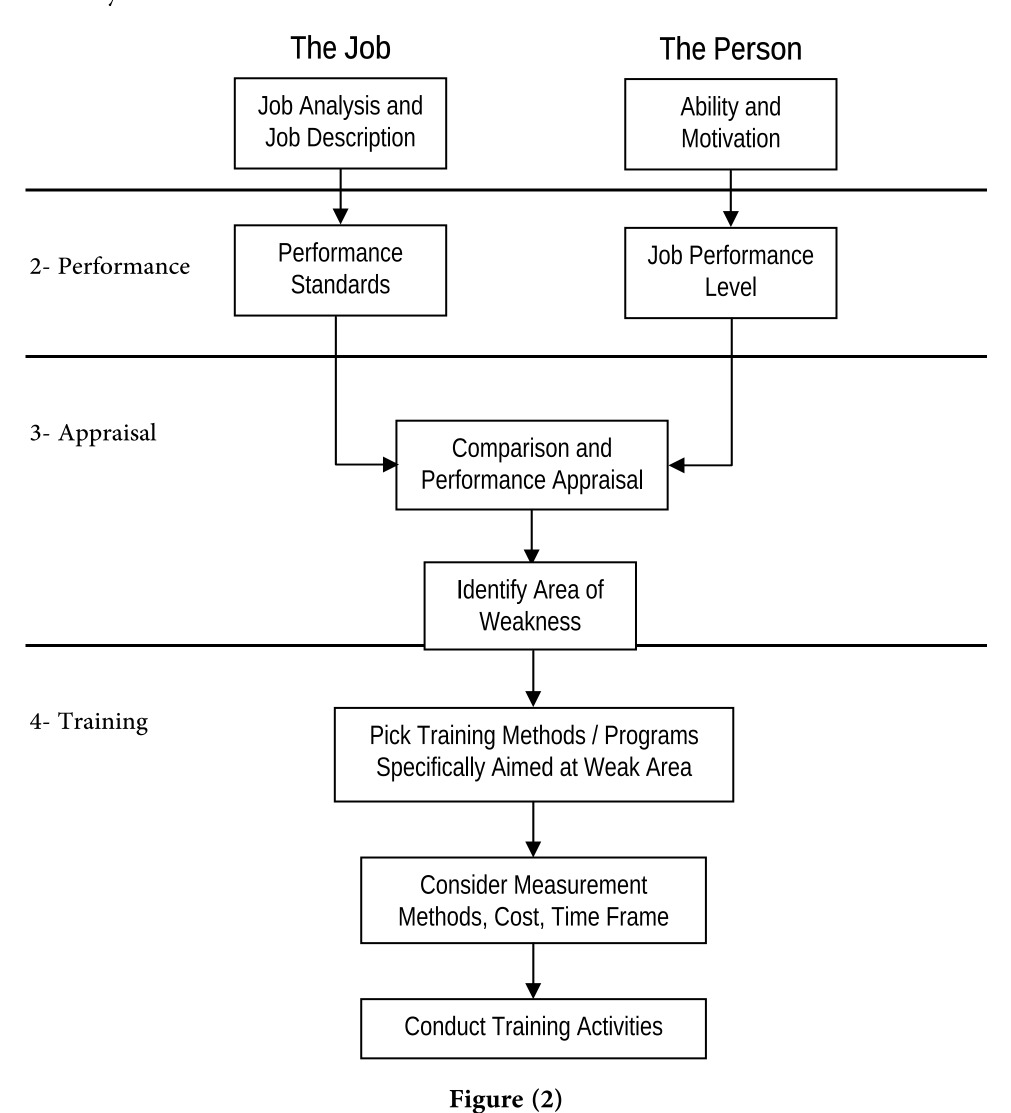


Figure (2)

Using Job Performance to Analyze Training Needs

Jobs Instruction Training Process:

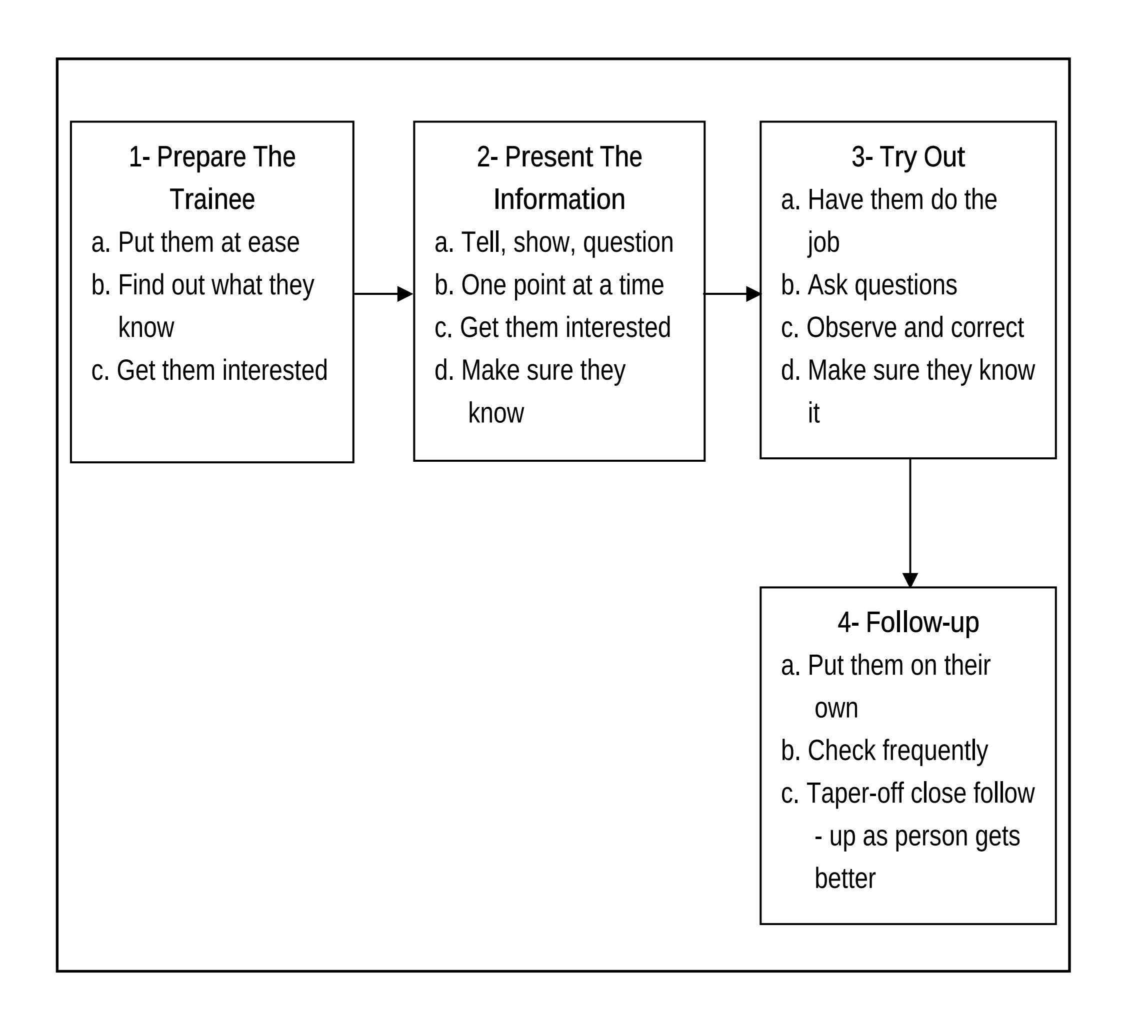


Figure (3)

Job Instruction Training Process

Costs & Benefits of Training:

Costs	Benefits
1- Trainer's salary	1- Increase in production
2- Materials for training	2- Reduction in errors
3- Living expenses for trainer and trainees	3- Reduction in turnover
4- Cost of facilities	4- Less supervision necessary
5- Equipment	5- Ability to advance
6- Transportation	6- New skills lead to ability to do more jobs
7- Trance's salary	7- Attitude changes
8- Lost production (opportunity cost)	8- Increase loyalty
9- Preparation time	9- Increase creativity

Figure (4)

Costs & Benefits of Training

Training Evaluation:

Training can be evaluated at four levels, as shown in the following figure:

1- **Reaction:** How well did the trainees like the training?
2- **Learning:** To what extent did the trainees learn the facts, principles, and approaches that were included in the training?
3- **Behavior:** To what extent did their job behavior change because of the program?
4- **Results:** What final results were achieved (reduction in cost, reduction in turnover, improvement in production, etc.)?

Figure (5)

Levels of Training Evaluation

Training and Development *

Training and Development are a pair of words where either may be used to imply the same thing. I would like to introduce this distinction though:

- Training is used to fit people to the job they were employed to do, and concerns itself with inputs to the job.
- Development is given to people to prepare them for their next role, usually a managerial one, and may be more focused on outputs of that future role.

Some large organizations also include provision for personal development - that is, development from which the company does not directly benefit but from which the individual does. Such imposed philanthropy may have a place in creating a motivational environment, but all too often the 'take this, it's good for you' imperative has people scratching around for personal development ideas that are not readily come by. I will therefore restrict this article to the essential training and development that every business needs to provide in order to prosper.

One last comment about definitions: Training is not Education. Education is the expansion of knowledge, Training is the acquisition of new or improved abilities and skills which may involve some education. The implication of this is that most 'training' courses are in reality education courses, and

(*) Source: Mike Shea (2005).

whilst they may have much useable content the course attendee always faces a re-entry problem. From Day One of the employee's return, the demands of the workplace start to drive the new knowledge into the background where it wastes away. The extent of the attrition of education-only as opposed to training content is noteworthy, as can be seen from the following table:

Method	Amount remembered after	
	3 weeks	3 months
Knowledge only (Education)	70%	10%
Knowledge and demonstration (Education)	72%	32%
Knowledge, demonstration and practical (Training and education)	85%	65%

For most companies, the best training is carried out in the workplace - as long as the training infrastructure is right.

Training Infrastructure:

There are three key elements:

- Instructors who can do the job and who have been trained how to instruct.
- Job description and job analysis.
- A written Training Programme for the job.

Instructors should be capable of carrying out the Job Analysis and constructing the Training Programme. They need to be able to recognise when the trainee is or is not understanding the training, assess what the block is and remove it. Their delivery of the training should be properly paced, adequate time allowed for it and wherever possible an optimum location found. The trainee should know what they are about to be trained in and its importance to the company.

Job analysis is crucial. A carefully-researched analysis will capture information about:

- The key stages of the tasks.
- A breakdown of the activities in each Key Stage.
- Key points about each activity- the knacks and tricks that help get the task done efficiently, as well as statements of acceptable quality standards.
- Safety issues, if there are any, about each activity - what not to do, what things to be especially careful about.

If the complexity of the job is not high and therefore the job is learned quite quickly, it may be possible to train directly from the Job Analysis. For more complex and long term training that may involve more than one task and even more than one person as instructor, a Training Programme is necessary to schedule the training in the most appropriate way. It will add to the Job Analysis 4the best sequence of events for the training, which

may be at odds with the actual sequence on the job. It will also add timings and names of instructors.

This systematic approach to training plays and important part in the company's overall Vision, Mission and Strategy. Consistency of training will ensure best practices are observed throughout, quality standards are maintained and employees feel properly equipped to do what is expected of them.

Developing Staff:

If a business that is not dependent upon the owner is worth approximately double that of one where the owner is part of the workforce, then it makes sense for all owners to be developing someone to succeed them as quickly as possible. Alternatively it may make sense to be developing an employee for their first supervisory role, or a manager for promotion to director and so on.

A good starting point is to identify all of the competencies that the future position would require, such as communication skills, people management skills, organizational skills.

By comparing the understudy's competencies with what would be required in future, gaps can be identified and a strategy to close them devised. A number of methodologies then present themselves:

- External courses followed by structured use of the acquired knowledge back in the company.
- Reading, tapes and other forms of self-development.
- On the job coaching by the owner or other mentor.
- Shadowing - having the understudy follow the role model around observing what they have to do and how they do it.
- Experiential learning - letting the understudy perform parts of the role under supervision.

Underpinning all of these methodologies is the monthly or more frequent one to one meetings between manager and subordinate at which the progress of the development can be reviewed and next steps planned in.

But Note: bear in mind the earlier information about retention of knowledge, and ensure that newly acquired knowledge is given an opportunity to be applied as soon as possible, or at the very least discussed.

In Summary:

- Training is about enabling people to do the job they were hired to do.
- Training is the acquisition of skills and abilities.
- Education is about acquiring knowledge.
- New knowledge is quickly lost if not put to practical use immediately.
- Training is most effective when carried out by trained instructors using job analysis.
- Development is usually about preparing someone for a future position.

- Development can be focused by addressing competency gaps.
- A range of methodologies can be used to develop staff.
- Development progress should be an item on the monthly one to one meeting agenda.

The Trainer *:

The Life Skills Coach Trainer will, in addition to being a "master" coach, be constantly striving to become the "intentional person" (Ivey), the "effectively living", the "whole" person (Carkhuff), and the "self-actualized" person (Maslow). The trainer will be committed to a continual pursuit of personal growth - knowing that he must develop his ability to act out and role model the desireable behaviors that he hopes to help others achieve.

The trainer must function consistently at a level higher than the coach trainees. Otherwise, the latter will suffer by making little or no progress, or, in extreme cases, by actually regressing to the level of an incompetent trainer.

University, has conferred a stamp of approval usually a degree. Functional

professionals, on the other hand, are those who exhibit and use the skills demanded of the profession.

(*) Source: Brian Chudy (2008).

Gerard Egan (1975) paints a vivid word "portrait" of the ideal Trainer/Helper and also of what is minimally necessary to function competently in this demanding profession.

Ideally, the trainer will be a "credentialed" and "functional" professional (Carkhuff, 1971). Credentialed professionals are those who have evidence which indicates that they have successfully completed a variety of training programs, and upon whom the sponsoring agency, most often a it is conceivable that a qualified trainer might not be adequately "credentialed". Under no circumstances is it acceptable for a trainer to be less than a "functional" professional.

The "functional" professional will base his performance largely on a coherent and comprehensive theoretical understanding of "Andragogy" - the art and science of helping adults learn (Knowles, 1970); he will know how this differs from "pedagogy" - the art and science of teaching others.

Malcolm Knowles (1976) provides the following succinct check list of indicators to help trainers assess to what extent they are truly professional. It would be helpful for institutions to also ask that their trainers' performance be based on the same criteria, namely:

Assumptions that:

- learners are capable of self-directed development;
- training is a process of self-development through collaborative inquiry;
- the role of the trainer is that of a facilitator and resource to self-directed learners.

Beliefs that:

- adults want to improve themselves;
- learning is enhanced when stimulated by intrinsic motivation.

Criteria that:

- places great emphasis on establishing a climate conducive to learning (a climate of warmth, mutual respect, caring, trust, informality);
- engage the learners in diagnosing their own needs for learning (assessing the gaps between where they are now, where they want to be, and how to get there);
- engage learners in formulating goals that are meaningful to them;
- develop a sequence of learning experiences that take into account both group similarities and individual differences, with the organizing principle being "learning projects";
- select techniques and materials that engage learners in an active process of self-directed inquiry;
- engage learners in a mutual process of evaluation based on performance criteria.

The minimum role of a trainer is concerned with designing, developing, conducting and evaluating learning experiences. To do this, the trainer must have the ability to:

- organize;
- revise training on the basis of feedback;
- select appropriate instructional methodologies;
- write clearly and concisely;
- interpret feedback results;
- interface with subject matter experts;
- organize cognitive content of training;
- adapt/revise existing lesson plans;
- develop appropriate evaluation plans;
- apply appropriate learning and motivation theories;
- formulate behavioural learning objectives based on identified learning needs;
- select/develop appropriate audio-visual materials and devices;
- conduct classroom training;
- develop performance measures based on behavioural learning objectives;
- sequence behavioural learning objectives.

What is outlined above will usually suffice in a training organization which can provide the necessary support and consulting services to ensure an

effective program. When these services are not available, trainers might have to call up additional skills to carry out their responsibilities effectively.

Therefore, additional trainer role functions might be concerned with arranging, co-ordinating, and maintaining support services; planning, controlling, and directing; consulting and conducting research projects for his own training commitments, for other client groups, and for other staff. To do this, the trainer must also have the ability to:

- apply systematic managerial approaches to problem solving;
- co-ordinate routine activities and compile information;
- conduct recruiting and selection procedures for training participants;
- administer staff training and development programs;
- determine, locate, and procure learning materials and equipment;
- write narrative reports and course descriptions;
- establish training schedules and resolve scheduling conflicts;
- select, administer, score, and interpret pertinent tests and apply basic statistical skills and techniques;
- measure indirect results of training based on "back-home" post training performance, to formulate and refine learning objectives;
- conduct interviews, surveys, and evaluate informal and formal feedback from trainees and agencies;
- prepare statistical reports of classroom training for internal and external reporting requirements.

No model or grouping of roles, skills, and functions such as that portrayed here, will serve as the definitive source of criteria for all purposes. There are too many variables in a real-life situation. What one major established "helping" agency requires of a trainer may be considerably different from the requirements of a remote field agency with few human and material resources. Management, because of budgetary and manpower restraints, might opt for an in-house capability in some of the role functions, and contract for services in others.

The criteria outlined above must therefore be examined and adapted accordingly, based on the unique needs of the training organization.

The Life Skills developmental model is not an abstraction. It is a challenging and growthful human model which serves human beings who use what they have learned. Prospective coach helpers must not only learn the necessary skills to help others effectively but also learn the methodology to train others in these skills.

What we have then is a training chain whereby the trainer trains the coach who trains the client. If the training effectiveness is not to be dissipated or diluted from generation to generation, and if it is to retain its reproductive integrity, then obviously, the first generation trainer must meet the highest possible standards. Anything less will jeopardize attainment of the final objectives, and be a disservice to those we claim to help.

Trainer's Competencies:

1- Adult Learning Understanding.

2- Career Development Knowledge.

3- Competency Identification Skill.

4- Computer Competence.

5- Cost - Benefit Analysis Skill.

6- Counseling Skill.

7- Data Reduction Skill.

8- Delegation Skill.

9- Feedback Skill.

10- Facilities Skill.

11- Futuring Skill

12- Group Process Skill.

13- Industry Understanding.

14- intellectual Versatility.

15- Library Skill.

16- Model Building Skill.

17- Negotiation Skill.

18- Objective Preparation Skill.

19- Organization Behavior Understanding.

20- Organization Understanding.

21- Performance Observation Skill.

22- Personnel/HR Understanding.

23- Presentation Skill.

24- Questioning Skill.

25- Records Management Skill.

26- Relationship Versatility.

27- Research Skill.

28- Training and Development Field Understanding.

29- Training and Development Techniques Understanding.

30- Writing Skill.

Professional Trainer's Roles:

1- Evaluator.

2- Group Facilitator.

3- Individual Development Councilor.

4- Instructional Writer.

5- Instructor.

6- Manager of Training and Development.

7- Marketer.

8- Media Specialist.

9- Program Administrator.

10- Program Designer.

11- Strategist.

12- Theoretician.

13- Transfer Agent

14- Task Analyst.

15- Needs Analyst.

الفصل السابع عشر

Training:
Quality & Evaluation

- **How to Conduct Training for the Employees on an Organization?**
- **Why do Firms Train Workers?**
- **Examining the Quality of Training.**
- **Training Course Evaluation Sheet.**

الفصل السابع عشر

Training:

Quality & Evaluation

How to CONDUCT TRAINING for the Employees in an ORGANIZATION *:

Training of workers in an enterprise is essential in laying a strong foundation for the development of the enterprise, which cannot be built without the help of technically skilled workers. The need of training is a universal one. Each and every worker should be given training according to their nature of job; training differs from person to persons. Training means to impart information or skill through drill. It is nothing but applications of knowledge with specific views and brings awareness among the people of what produces to follow for that job in the enterprise.

Due to the technology improvements in the field of business training plays a significant role for the development of the enterprise so both the newly

(*) Source: Dyaa Helmy (2008).

recruited persons and already present workers should be trained accordingly in order to complete in the modern business field. Need for training arises to several factors.

Less number of trained personnel:

It is impossible to find trained and technically skilled professionals for all the vacancies in the concern. This force the managements to recruit persons who have little knowledge or no knowledge about the profile of the current job. So it is necessary for the enterprise to choose quality persons and give them training for that particular position.

Suitability of enterprise needs:

Even when a worker is assigned to a new job he or she has to be given training which would be helpful for him to adapt to new working environments. The worker would feel comfortable in the new job to which he was assigned. Therefore he can utilize his thoughts in a right way and can complete his work within the time limit.

New technology developments:

Due to rapid growth in new technologies it is necessary for the personnel to know these new improvements in business fields. In the absence of proper training facilities in latest methods the workers of that enterprise will face stiff challenges from other competitors in the business field and high pressures from higher-level authorities within the enterprise.

Training is also referred as aid to employee development. The purpose of training is to ensure that the workers are properly taught the new methods of doing the jobs assigned to them .The scope training depends upon what types of employees are trained. What factors that decide for the progress of employee in the enterprise, his/ her high degree intelligence in his work it can be measured on his performances in Schools College or university. Secondly he/she should have capability to learn new technology and apply what he has learnt during his training period. Through training the employee should be enabled to gain mastery in their applications and efficiency. The third factor is he/ she should be given a chance to practice his abilities and skills so that his skills can be utilized to the full extent possible.

Characteristics of a good training programme for workers in an enterprise are:

1- A sound training programme should focus on individual differences among the capability of the workers. It should take into account that personnel's who get trained in the enterprise would differ in ability, learning capacity, interests and other characteristics.

2- The nature of training programme should depend on the requirements of the job for what it is intended. For this, a clear analysis report of the job should be prepared before giving training.

3- For effective motivation of the trainees suitable incentives should be given, so they take up the programme seriously and it may prove worth for the enterprise.

4- All the higher officials in the concern should take active part during the training programme, so they can guide the trainees about what is expected from them to the enterprise. For this all the essential things they have to do which would be helpful for them for their development in the concern.

5- In a good training programme trainers should be given training. They should undergo a special training, which would be helpful in transferring the required knowledge to the trainees. Moreover both the theory knowledge and practical knowledge of the job should go in hand in hand.

Types of Training followed in business enterprise are:

Induction training:

It is an act of introducing new employee to the business enterprise. The main objective of this type of training is to introduce or tell about the company's policy and its objectives. Explanation of personnel policy, it may include the regulations and conditions of the employment. In some enterprises new employees are given informal orientation programme. Under this programme the employee is put under a senior official who briefs him about the company details and his working the enterprise.

On the-job training:

It is more efficient technique to train new employees. This is because only on the-job training he can experience the difficulties and challenges in his work. This technique is very simple and economical. The employee will be placed under a co-worker who will teach about his work and skills needed for the work.

Craft training:

Training for craftsmanship not only deals with a single aspect but for various aspects of the job that can be assigned to a competent worker. This is one of the oldest techniques. It is also known as apprenticeship training. The period of apprenticeship may be different from job to job.

Retraining:

The worker might have got initial training but during the course of time he might got outdated. This is due to rapid changes in scientific and technologic changes have made most workers absolute. Employees at all levels are facing these kinds of problems. The main objective is to bring up-to-date with relevant knowledge required for that particular job. To fulfill the demands of the new customers.

Vestibule training:

This technique is basically used to train large number of persons in a short duration. This type of needs arise due to the rapid expansion of employment

in many firms. It does not interfere with the regular production in the course of the training being imparted.

The business enterprise does view training as an integral part of the concern for its effective and smooth functioning of the enterprise. Benefits of the good training programme can be achieved are:

- Provide comfortable environment and job satisfaction for the workers.
- Minimize the number accidents such as damaging the machinery, equipments etc.
- Continued training would make the employee more valuable for the enterprise.
- Economical use of resources and cutting down the money spent on the resources.
- Shortage of skilled labour can be overcome.
- Exposure to new technologies in the business fields.
- Increased capability of the employees to new work assigned to them.
- Trained workers will have sharper knowledge of their work and great capacity for diagnosis and analysis of day-to-day problems.
- A trained worker needs little time and effort to familiarize himself with the new job.

Training plays vital role for the development of the enterprise. Training is looked upon either as a piece decorations or as a fire fighting equipment to be used only in the case dire need. It brings out new talents who are

capable of having good basic knowledge of the enterprise and its objectives. Hence the enterprise would get profited from the employees as well as they also get attractive benefits from the concern for their performance by providing incentives, bonus, allowances and promotions. This would help to bring the workers to a mutual understanding within them and with the management hence the growth of the enterprise will a steady one.

Why do firms train workers? [*]

TRAINING is an important process in most change initiatives because employees need to learn new knowledge and skills. When a company introduces a new sales database, for instance, representatives need to learn how to adapt their previous behaviour patterns to benefit from the new system. When a new consumer product is sold in the market, the company must also train the sales force about the features and the specifications of the product, the target market, pricing and the promotional strategies to employ.

To answer the question. 'Why do firms train workers?', we will follow the approach called 'Human Capital Theory' in which the simple answer is firms train workers if they are doing to enhance the firm's profits. Training is expensive; management must see to it that when they send people for training they should have to evaluate the return on investment.

(*) Source: Orlando W. Eduria (2005) .

The benefits from the training is obviously considered in the following factors, the length of time the employee can be expected to work with the firm, the skills that the employees has before undergoing training, and the extent to which the skills provided by the training complement other skills the employee already may have.

In some multi-national organizations, organisations hire people and train them depending on the job and the position. Back in the Philippines, a few banking institutions have training centres in the Human Resources Division called 'Mock-up Branch'. The 'Mock-up' branch was created in order to facilitate the training of the newly hired tellers and bookkeepers. The training runs for 30 days. with lectures and simulations of the actual transactions in the bank.

There are also companies who might not be able to provide training because

it's too expensive. Employees when I hired will just sit and observe what other people are doing, in this case it is cheaper but the employee will not be able to grasp the relevance of doing the task for the first time.

Many organizations are shifting their learning strategy away from the classroom and toward a more experiential approach. Classrooms transfer explicit knowledge that has been documented, but most tacit knowledge and skill are acquired through experience as well as observation.

Organisations must create a Training Department and develop the Trainers within the organisation, if not hire trainers that will fit the need, and enhance the training department to upgrade in the new trends of good employee development.

Examining The Quality Of Training:

Latest ASTD surveys show that companies investing in training of their employees higher amounts than average businesses show 86 % higher rating of their stocks than companies investing in training amounts below average and 45% higher rating than companies investing average amounts in the specified market.

Systematic training of employees and self-training through workshops, seminars or individual study is an everyday part of every progressive company or individual. Effective use of the intellectual capital of the company directly influences company profit.

At this point, please, ask yourself a few questions related to the training conducted by lecturers using standard training tools:

- Do the training costs exceed your budget or capacities?
- Is the training an integral part of the everyday life of your employees?
- Do your employees work full time during the training?
- Is the training enough individual and attractive process?

- Are you able to record effectively, save and pass all knowledge and information representing intellectual capital of you company to all employees?
- Are all your employees there in the place where training courses take place?
- Can your employees share experiences sufficiently?
- Is the knowledge level of all course participants the same?
- Do all students in the course study in the same pace and do all of them like the presentations?
- Are all courses available right when the students need them?
- Can students repeat the course at any time?
- Do you know what percentage of the presentation have students remembered and how their knowledge grows?
- Are you able to identify poor courses or courses oriented differently from what you expected?
- Do you have accurate records about who attended what courses in the past and what courses are they about to attend in the future?
- Do you have an objective overview of your training investment return?

If your answer is YES to all questions, your training system is really perfect and top quality and you do not need to change anything in your system and further reading of these pages is just wasting of time. If some of your

answers are negative, you belong to a large group of those who think on how to improve training methods of individual and company trainings. For those of you there is e-Iearning here - a solution offering faster, better and cheaper training.

Training Course Evaluation Sheet [*]

Please fill in the following details:

Training's Name:	Course Title:
Instructor's Name:	Duration: form : to:
Course Location /Class # :	Project Name:

- Please draw a circle to indicate your evaluation.
- In case of evaluating an element with less than 75%, please state the reasons in the comment space.

The Course /Course Material:

	Evaluation Points	Excellent		Very Good		Good		Average			Below average			
1	Course objective achieved by the training	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
2	Time allocated was sufficient to achieve objectives	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
3	Course material met the objectives	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
4	Quality of material provided	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
5	Practical exercises consistency to the course	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0

(*) Source: IBM Company.

The Instructor /Trainer

	Evaluation Points	Excellent		Very Good		Good		Average			Below average			
1	Objectives have been clarified at the beginning of the course by instructor /trainer	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
2	Efficiency of instructor /trainer in explaining course's topics and delivering information	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
3	Instructor /trainer adherence to scheduled time plan for the course & session time management	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
4	Instructor /trainer encouragement to trainees for participation in exercises & activities during course	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0

The Training Location & Facilities

	Evaluation Points	Excellent		Very Good		Good		Average			Below average			
1	Cooperation level of management and staff at the training location	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
2	The training rooms arrangement and equipment suitability	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
3	General facilities (toilets, break area and cafeteria)	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
4	Responsiveness of training ser-	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0
5	Vice provider to trainees requests	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0

Overall Course Evaluation

	Evaluation Points	Excellent		Very Good		Good		Average			Below average			
1	Inclusive assessment to the whole training period	100	95	90	85	80	75	70	60	50	40	30	20	0

- Your opinion, comments and suggestions are important to help us to improve our services, please write below any comments you may have.
  ....
  ....
  ....
  ....

المصادر والمراجع

- **أولا: المصادر.**
- **ثانيا: المراجع العربيـة.**
- **ثالثا: المراجع الأجنبية.**
- **رابعا: بعض مواقع الإنترنت.**

المصادر والمراجع

أولا: المصادر:

1- **القرآن الكريم**.

2- **الأحاديث النبوية الشريفة.**

ثانيا: المراجع العربيـة:

1- إبراهيم محمود: **دليل الحقائب التدريبية** (عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988).

2- أحمد إبراهيم باشات: **أسس التدريب** (القاهرة، دار النهضة العربية، 1978).

3- أحمد الخطيب ورداح الخطيب: **اتجاهات حديثة في التدريب** (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1986).

4- أحمد الخطيب ورداح الخطيب: **الحقيبة التدريبية** (عمان، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997).

5- أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: المؤلف، 2004) .

6- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي** (القاهرة: المؤلف، 2005).

7- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات: الأسس العلمية لإعداد الخطة التدريبية السنوية، **سلسلة كتيبات دليل الخبرة**، القاهرة، 1986.

8- السيد عليوة: **تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: ايتراك، 2001).

9- ألفين توفلر: **صدمة المستقبل**، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة على ناصف، (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).

10- إلياس أنطوان إلياس: **قاموس إلياس العصري إنجليزي - عربي** (بيروت: دار الجيل، 1980).

11- بوب باورز: **المدرب المتميز**، ترجمة سعد بن هادي القحطاني، مراجعة بنت عبد اللـه الصبان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004).

12- جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003).

13- جعفر العبد: القيادة الإدارية والتدريب في المهام المدنية، **مجلة الإدارة**، القاهرة: يناير 1969).

14- جعفر العبد: مشاكل التدريب في الزمن المعاصر، **سلسلة كتيبات دليل الخبرة**، الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات بالقاهرة، 1986.

15- جل بروكس: **قدرات التدريب والتطوير**، ترجمة عبدالإله إسماعيل كبتي، مراجعة عبداللطيف بن صالح العبداللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).

16- جمعية التدريب والتنمية: **مجلة التدريب والتنمية**، أعداد متنوعة، أعوام 1997، 2002، 2003، 2004، 2005، 2006.

17- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض : دار المريخ للنشر، 2004).

18- حسن أحمد الطعاني: **التدريب، مفهومه وفعاليته** (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002).

19- حسن أحمد الطعاني: **التدريب الإداري المعاصر** (عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007).

20- حسين شرارة ومحمد السعيد خشبة: **البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات** (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).

21- حميد الشيبي: **المدرب الإداري، الصفات والمهارات** (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985).

22- خبراء بميك: المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية، **مجلة التدريب والتنمية**، جمعية التدريب والتنمية، العدد 4، الجيزة: أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 1997.

23- خبراء بميك: **تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

24- خبراء بميك: **تقييم العملية التدريبية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

25- خضر عطا الله: **البرنامج التدريبي استراتيجيات تحليل وتقييم العائد من التدريب** (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، والمركز العالمي للتدريب والتطوير، 2005).

26- ديفيد أسبورن: **تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء**، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي «شعاع»، السنة 6، العدد 14، القاهرة: يوليو 1998.

27- رشاد أحمد عبداللطيف: **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية** (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2005).

28- ريك برنكمان وريك كيرشنر: **التعامل مع الناس صعبي المراس**، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الثالثة، العدد 19، القاهرة: أكتوبر 1995.

29- زكي محمود هاشم: **طرق تقييم الوظائف** (القاهرة: الجهاز المركيز للتنظيم والإدارة، 1981).

30- سامح السباعي: **البرنامج التدريبي إعداد موازنات التدريب** (القاهرة: Team، 2006).

31- سلسلة الإدارة المثلى: **إدارة الاجتماعات** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

32- سلسلة الإدارة المثلى: **أساليب التوجيه المثلى** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

33- سلسلة الإدارة المثلى: **مهارات العرض والتأثير على السامعين** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

34- سمير فهيم الهجرسي: **البرنامج التدريبي تقييم العائد من التدريب** (أبو ظبي: جيتراك الإمارات، 2007).

35- سيد الهواري: **الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط12، 2000).

36- شيماء السيد سالم: **الاتصالات التسويقية المتكاملة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

37- صالح أبو أصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني** (فلسطين: دار الشروق، 1998).

38- صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد

الشهري: «التوجهات الحديثة في التدريب»، **رسالة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، العدد 68، الرياض: مايو 2007.

39- صلاح عبدالحميد مصطفى وتجاه عبد اللـه النابه ومحمد خلفان الراوي: **التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** (العين: مكتبة الفلاح، 1993).

40- عبدالحسين صالح كاظم الساعدي: **البرنامج التدريبي مراحل العملية التدريبية** (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي ومركز المعرفة للتدريب والتطوير، 2005).

41- عبد الرحمن توفيق: **التدريب الأصول والمبادئ العلمية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997).

42- عبد الرحمن توفيق: **أفكار لكسر الإطار** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002).

43- عبد الرحمن توفيق: **الإدارة بالمعرفة** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

44- عبد الرحمن توفيق: **التدريب الفعّال** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

45- عبد الرحمن توفيق: **العملية التدريبية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

46- عبد الرحمن توفيق: **كيف تصبح مدربا فعالا ومحترفا؟** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

47- عبدالغني سيد أحمد عبود: **التربية ومشكلات المجتمع** (القاهرة: دار الفكر العربي، 1980).

48- عبداللطيف يوسف: **زبدة المفردات للطلاب والطالبات** (بيروت: دار المعرفة، 1998).

49- عصمت كلش: **سياسات التدريب وتنمية القوى العاملة** (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، 1993).

50- على الحبيبي وسامية فتحي: **دراسات في الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989).

51- على السلمي: **التدريب الإداري** (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).

52- على السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل 1995.

53- على عجوة: **العلاقات العامة** (القاهرة: عالم الكتب، 2006).

54- على محمد عبدالوهاب: **التدريب والتطوير** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981).

55- على محمد عبدالوهاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).

56- عيضة بن سالم حمدان: التدريب - الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية، **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 63، الرياض: إبريل - مايو 2006.

57- غانم سعيد وحنان عيسي سلطان: **الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية** (الرياض: دار العلوم، 1983).

58- قاسم جميل قاسم: **التدريب والتطوير الإداري** (العين: دار الكتاب الجامعي، 1989).

59- قاسم جميل قاسم: **البرنامج التدريبي أساليب التدريب** (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي والمالكي للتدريب والتطوير، 2005).

60- كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات: **البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية** (الرياض: كفاءات، 2000).

61- كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات: **البرنامج التدريبي إدراك أبعاد العملية التدريبية** (الرياض: كفاءات، 2005).

62- ماجد راغب الحلو: **علم الإدارة العامة** (الإسكندرية: دار المعلومات الجامعية، 1985).

63- مارشال غولد سميث: **التدريب للقيادة**، ترجمة سيف بن عبدالعزيز السيف، مراجعة مازن بن فارس رشيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1427هـ).

64- مايك ويلز: **إدارة عملية التدريب**، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة حنان بنت عبدالرحيم الأحمدي (الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005).

65- مجمع اللغة العربية: **المعجم الوجيز** (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، 1980).

66- محمد الكرخي: **تصميم البرامج في المؤسسات الاجتماعية** (الدوحة: المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2006).

67- محمد جمال برعي: **التخطيط للتدريب في مجال التنمية** (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1973).

68- محمد جمال برعي: **فن التدريب الحديث في مجالات التدريب** (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1995).

69- محمد خالد الطحان: **مبادئ الصحة النفسية** (دبي: دار القلم، ط3، 1992).

70- محمد جمال يونس: «مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس الجامعي»، **ورشة تطوير ومهارات التدريس الجامعي**، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين 4-6 فبراير 1996.

71- محمد كمال مصطفى: «مشكلات تقييم التدريب»، **البرنامج التدريبي: تدريب المدربين** (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 1996).

72- محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

73- محمود الزبادي: **أسس علم النفس العام** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).

74- محمود السيد أبو النيل: «سيكولوجية التدريب»، **مجلة الأمن والقانون**، كلية شرطة دبي، المجلد 5، العدد 2، يوليو 1997.

75- محمود جبريل: **الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية** (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، 2000).

76- محمود عبداللطيف موسى: **الدافعية للتدريب الإداري** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006).

77- مدحت محمد أبو النصر: «معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي»، **مجلة ثقافة الطفل**، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة، 1991

78- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب

أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، **مؤتمر قياس التكلفة والعائد**، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.

79- مدحت محمد أبو النصر: Towards a Code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt ، **المجلة الاجتماعية القومية**، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد 30، عدد 1، الجيزة: يناير 1993.

80- مدحت محمد أبو النصر: «فن إقناع الآخرين»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 25، العدد 4، القاهرة: إبريل 1993.

81- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة »، **مؤتمر التدريب..المستقبل**، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت، أكتوبر 1993.

82- مدحت محمد أبو النصر: «ترشيد العملية التدريبية»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1995.

83- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، **المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم**، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 25-26 أكتوبر 1995.

84- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، 1996).

85- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1997.

86- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 3، القاهرة: أكتوبر 1998.

87- مدحت محمد أبو النصر: «الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين»، **مجلة الفكر الشرطي**، شرطة الشارقة، المجلد 10، العدد 37، الشارقة: 2001.

88- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي من التدريب إلى الاستشارات** (القاهرة: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2002).

89- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).

90- مدحت محمد أبو النصر: «Communication» في رشاد أحمد عبداللطيف وآخرين: **Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).

91- مدحت محمد أبو النصر: **قواعد ومراحل البحث العلمي** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

92- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجمعيات الأهلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

93- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي العملية التدريبية كنظام متكامل** (القاهرة: مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات، 2005).

94- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات علم ومهنة الإدارة** (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).

95- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

96- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

97- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

98- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

99- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

100- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي الإدارة الفعّالة في تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: Team، 2008).

101- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعّال** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

102- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

103- مدحت محمد أبو النصر: **فرق العمل الناجحة** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

104- مدحت محمد أبو النصر: **مراحل العملية التدريبية** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

105- مدحت محمد أبو النصر: **أعرف نفسك واكتشف شخصيتك** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

106- مدحت محمد أبو النصر: **قادة المستقبل** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

107- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

108- مدحت محمد أبو النصر: **استراتيجية العقل** (القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2009).

109- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية** (القاهرة: دار الفجر، 2009).

110- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنظيم الاجتماعات** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

111- مدحت محمد أبو النصر: **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

112- مدحت محمد أبو النصر: **مقومات التخطيط الاستراتيجي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

113- مصطفى مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية** (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).

114- معهد الإدارة العامة: **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 65، الرياض: أكتوبر: نوفمبر 2006.

115- معهد الإدارة العامة: **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 67، الرياض: أكتوبر: نوفمبر 2007.

116- منار مصر للبترول: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب** (القاهرة: منار مصر للبترول، 2005).

117- منار مصر للبترول: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب** (القاهرة: منار مصر للبترول، 2007).

118- **مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، الإدارة العامة لشرطة أبوظبي، قسم التخطيط والتدريب، 1998).

119- نبيل علي: **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة، رقم 184، الكويت: نيسان 1994.

ثالثا: المراجع الأجنبية

1- A.C. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (London: McGraw Hill, 1974).

2- A.H. Anderson: **Successful Training Practice** (Oxford: Black- well, 1993).

3- Alvin Toffler: **Future Shock** (London: Kegan Pan, 1977).

4- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness** (N.J: Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1994).

5- B.M. Bass & J.A. Vaughan: Training in Industry, **The Management of Learning** (London: L Tavistock Publications, 1966).

6- Bernard Seidenberg & Alvin Snadowsky: **Social Psychology** (N.Y: Free Press, 5th. Eel., 2003).

7- Bob Powers: **Excellence Instructor** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992).

8- Brian Chudy: **The Trainer**, http://en.wikipedia.org/wiki/training (2008).

9- D.L. Kirkpatrick: Evaluation of Training", in R.L. Craig (edr.): **Training and Development Handbook** (London: McGra^w Hill, 1976).

10- David Leigh: **A Practical Approach to Group Training** (London: Kongam Page Ltd., 1991).

11- David Osborne: **Staff Training and Assessment** (N.Y: Cassell. 1997).

12- Donald Kirkpatrick: **Evaluating Training Programs**, The Four Levels (San Francisco: Berrett - Kochler Publishers. 2nd . Ed., 1998).

13- Dugan Laird: **Approaches to Training and Development** (Mass.: Wesley Publishing Co . 1982).

14- Dyaa Helmy: "How to Conduct Training for the Employees in an Organization", **Management Today Journal**, Issue 25, Giza: Jan./ Mar. 2008.

15- E. DE Bono: **Lateral Thinking** (U.K.: Penguin, 1970).

16- Ferdinand F. Fournies: **Coaching** (N.Y.: Mc Graw - Hill, 2000).

17- GM. Prince: **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper Publishers,1970).

18- Gray Dessler: **Human Resource Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989).

19- J.K. Murnighan: "Group Decision Making: What Decision Making: What Strategies Should You use?" **Management Review**, Vol. 70 No. 2. Feb. 1989.

20- James M. Utterback: **Mastering Dynamics of Innovation** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

21- Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior In Organization** (N.Y.: Prentice Hall. 2000).

22- Jill Brooks : **Training & Development Competence** (London: 1995).

23- John Bratton & Jeffrey Gold: **Human Resources Management**, Theory & Practice (London: Pal grave & Macmillan, 3rd . el., 2003).

24- L. Rae: **How to Measure Training Effectiveness** (Aldershot Gower,l991).

25- Landy Frank & Trumbo Don: **Psychology of Work Behavior** (Cllinois, The Dorsey Press, 1980).

26- M. A. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (N.Y.: McGraw Hill Book Co., 1974).

27- M. Richard : **Setting Strategic Goals and Objectives** (St, Paul, Minn.: L West Publishing, 1986).

28- M. Richards: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St. Paul, Minn.: East Publishing, 1986).

29- M. Sloman: **The Changing World of The Trainer** (Oxford: Elsevier Butterworth, 2007).

30- M. Sloman: **Training in the Age of the Learner** (London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2003).

31- Manpower Services Commission**: Glossary of Training Terms** (London: MSC & HMSO, 1981).

32- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 ways to make Training Active** (N.Y.: Pfieffer & Co., 1995).

33- Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resources Management Practice** (London: Kogan Page, 9th.ed., 2003).

34- Mike Wills: **Managing The Training Process** (Aldershot: Gower, 1998).

35- Orlando W. Eduria: "Why do frims train workers?" **Business Studies Dept. of Nizwa College of Technology**, March 2008.

36- P. Warr, M. Bird & N. Rackham: **Evaluation of Management Training** (Aldershot: Gower, 6th. Ed., 1979).

37- Peter Bramley: **Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice** (London: McGraw, Hill Book Co., 1991).

38- Peter Bramley: **Evaluation Training** (London: L Commercial and Industrial Training, 1986).

39- Peter Drucker: **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** . (N.Y.: Harper & Row, 1985).

40- Peter Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harper & Row, 1954).

41- R. Bennett (edr.): **Improving Trainer Effectiveness** (Aldershot: Gower Publishing Co., 1988).

42- R.Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page, 1990).

43- R. Ckley & J. Caple: **Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 1994).

44- Rick Brinkman & Rick Kirschner: **Dealing with People You Can't Stand** (N.Y.: Mc Graw - Hill, Inc. 1994).

45- R. Peterson: **Training Needs Analysis in The Workplace** (London: Kogan Page, 1992).

46- R.F. Mager: **Making Instruction Work** (Belmont, Calif.: Lake Books, 1988).

47- Roger Buckley & Jim Caple : **The Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 5th. ed., 2004).

48- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

49- S. Truelove (edr.): **Handbook of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).

50- T. Pont : **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).

51- T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).

52- T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).

53- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting Trainees Expectation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No.6, 1991.

54- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: IR-WIN, 1990).

55- Tim Wenthing: **Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O., U.N., 1993).

56- Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).

57- W. Brending Reddy (edr.): **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988).

58- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A.: Jossey Bass, Inc., 1989).

59- Willian J. Rothwell: **Beyond Training and Development** (N.Y. Free Press, 2000).

رابعا: بعض مواقع الإنترنت:

http://www.canbridge.org

http://www.ccg-solutions.co.uk

http://www/cipd.co.uk/bookstore

http://www.hm-treasury.gov.uk/leitch

http://en.wikipedia.org/wiki/training

symposium.events.co.uk

46- R.F. Mager: **Making Instruction Work** (Belmont, Calif.: Lake Books, 1988).

47- Roger Buckley & Jim Caple : **The Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 5th. ed., 2004).

48- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

49- S. Truelove (edr.): **Handbook of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).

50- T. Pont : **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).

51- T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).

52- T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).

53- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting Trainees Expectation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No.6, 1991.

54- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: IR-WIN, 1990).

55- Tim Wenthing: **Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O., U.N., 1993).

56- Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).

57- W. Brending Reddy (edr.): **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988).

58- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A.: Jossey Bass, Inc., 1989).

59- Willian J. Rothwell: **Beyond Training and Development** (N.Y. Free Press, 2000).

رابعا: بعض مواقع الإنترنت:

http://www.canbridge.org

http://www.ccg-solutions.co.uk

http://www/cipd.co.uk/bookstore

http://www.hm-treasury.gov.uk/leitch

http://en.wikipedia.org/wiki/training

symposium.events.co.uk